مروان بن عبد الملك



في

التنمية البشرية، القيادة، تطوير المهارات

العبيكان
Obeikan

مقتطفاتي

في

التنمية البشرية،

والقيادة، وتطوير المهارات

مقتطفاتي

في

التنمية البشرية،

والقيادة، وتطوير المهارات

مروان بن عبدالملك





ⓒ **مروان عبدالملك عبدالمحسن مروان 1442هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مروان، مروان بن عبدالملك بن عبدالمحسن

مقتطفاتي في التنمية البشرية، والقيادة، وتطوير المهارات./

مروان بن عبدالملك بن عبدالمحسن مروان - الجبيل، 1442هـ

172ص؛ 5 ,16 × 24 سم

ردمك: 0-5838-03-603-978

1- القوى العاملة أ. العنوان

ديوي 331.11 2305/ 1442

الطبعة الأولى

1442هـ/2021م

نشر وتوزيع العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية-الرياض

طريق الملك فهد-مقابل برج المملكة

هاتف: 4808654 11 966+، فاكس: 4808095 11 966+

ص.ب: 67622 الرياض 11517



المحتويات


أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

امتنان وتقدير

إن هـذا الكتـاب هـو نتاج عمل متكاتف قامـت به عدة عقـول، ونتيجة محصلة علميـة وعمليـة اُسـتُلهمت من خبرات عمليـة متراكمة، ومصادر علمية، وأشـخاص مـن محبي العِلم ذوي تجـارب عملية في حياتهم المهنية والشـخصية.

ممتنـًا لهـذا الكتـاب الـذي جلـب لـي المتعـة والشـغف في أثنـاء كتابتـه، ولـكل ثانية ودقيقة وسـاعات وجهد فكري في سـبيل تقاسـم المعرفة، وللعام الذي كرسـته في سـبيل إصـدار هـذا الكتـاب، وإننـي ممتـن لأصدقائـي الذيـن أمـدوني بالدعـم وبادلـوني بالمعرفـة والأفـكار وقدمـوا لـي آراءهـم وتشـجيعهم من أجـل أن يرىٰ هذا الكتـاب النـور.

وبالنسبة لإنتاج الكتاب فإنني أشعر بعميق التقدير والامتنان والشكر لكل من:

- عائلتـي الذيـن تحملـوا هوسـي وطموحـاتي في الكتابـة: **زوجتـي الغاليـة وفلـذات أكبـادي بناتـي الثلاثـة (تالـه ورغـد وأسـيل)**.
- أخواني الذين سخرهم لي الله سُبْحَانَهُوَتَعَالَىٰ وكانوا وما زالوا دعمـًا لي علىٰ ما وصلت له من إنجازات شخصية بعد توفيق الله سُبْحَانَهُوَتَعَالَىٰ.
- زملائي في العمل وأصدقائي الأعزاء الذين كرسوا وقتهم ومالهم وجهدهم من أجلي.
- الأشخاص الذين أرشدوني وساعدوني في تحرير الكتاب من أجل أن يحظىٰ هذا العمل بما هو متوقع.
- المُلهمين الذين آمنوا بي وأثروني إيجابيـًا.

التقديم

تشرفت بالاطلاع علىٰ كتاب ابني الغالي مروان بن عبد الملك مقتطفاتي في التنمية البشرية، والقيادة، وتطوير المهارات الذي هو نتاج المعرفة والتجارب العملية التي خاضها المؤلف خلال مسيرته المهنية، وهو بمثابة دليل مهم لنجاح كل مهني في بيئة العمل أو حتىٰ الباحثين عن العمل.

لقد أُعجبت بالمقتطفات المختارة بعناية من المؤلف في هذا الكتاب، ومن خلال قراءتي لما بين سطور هذه المؤلَّف اطلعت علىٰ أهمية تطوير الفرد لذاته في بيئة العمل، وكيف أن يكون رشيقًا مع كل الاتجاهات الحديثة حتىٰ يرتقي إلىٰ مصاف المناصب القيادية، وأن يكون صاحب قدم السبق الرئيس في الإسهام من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما سلط المؤلف الضوء علىٰ أهمية القادة في المجتمع الوظيفي وتأثيرهم الأكبر علىٰ ثقافة المنظمة وعلىٰ أداء الأفراد، ومن خلال قراءتي لهذا الكتاب أدركت بأن القيادة مهارة وليست منصبًا، وأن القادة هم عصب نجاح أي منظومة.

أسأل الله له التوفيق والنجاح المستمر في مسيرته المهنية، وأن يجعل ذلك في موازين حسناته وأن ينفع بعلمه.

عبد الرحمن بن فهد المقبل

مدير عام فرع وزارة الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية في المنطقة الشرقية

المقدمة

لنفترض أن محمدًا ذهب إلىٰ المدرسة ومعه برتقالة، بينما صديقه عبدالله معه تفاحة، فلن يكون غريبًا لو فضل محمد تفاحة عبدالله علىٰ برتقالته، وفي الوقت نفسه قد يفضل عبدالله برتقالة محمد علىٰ تفاحته، إذا علم كل من محمد وعبد الله باحتياج الآخر، فيمكنهما أن يصبحا سعيدين من خلال التبادل. كذلك في تبادل المعرفة بين الأفراد، فهو عبارة عن الاهتمام في مساعدة الآخرين لاستحداث عمليات التعلم وتطوير قدرات ومهارات ومعرفة جديدة في حياتهم الخاصة والعمل، ومن ثَمَّ يعود نفعها علىٰ جميع الأطراف، وتكون ذات قيمة أعلىٰ من الاعتماد علىٰ المهارات.

هكذا استلهمت فكرة الكتاب بعد كتابتي مقالات عدة كنت أنشرها في منصات التواصل الاجتماعي، حتىٰ جاء اليوم الذي ألهمني وشجّعني أخي وصديقي الدكتور عبدالله سيلاوي، وكذلك بعض من أصدقائي بأن أكرّس الوقت والمعرفة في كتابة كل ما هو مفيد في مجال التنمية البشرية والقيادة وتطوير المهارات في سبيل زكاة العلم، فقد حث النبي صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ علىٰ تبليغ العلم الشرعي إلىٰ الناس حينما قال: «**بلغوا عني ولو آية**»[1].

قد يسأل كثير منكم عن معنىٰ عنوان الكتاب (مقتطفاتي)، وما الصلة التي تربط العنوان بالمحتوىٰ؟ ولماذا اتخذت هذا الاسم عنوانًا لكتابي؟

---

(1) رواه البخاري في صحيحه، من حديث عبدالله بن عمرو، برقم 3461.

أتت فكرة كلمة (مقتطفاتي) بعد أن أرسل صديق لي منذ الطفولة ذات يوم دعوة لتناول طعام الغداء في مزرعته الواسعة، وعندما وصلت مزرعته أبهرني ما رأيته من جمال المكان، وتوافر أجود أنواع الفواكه والخضراوات، وسماع صوت الصهيل قادمًا من إسطبلات الخيل، مع تمتُّع أذني بجمال صوت نوافير الماء، بالإضافة إلىٰ وجود الغرف ذات الأثاث والديكورات الكلاسيكية، وعند انتهائنا من تناول الغداء اقترح عليَّ صديقي أن نأخذ جولة في مزرعته، وعند مرورنا علىٰ شجرة التفاح استأذنت صديقي أن أقطف تفاحة وقعت عيني عليها؛ للمعان لونها الأحمر ولسطوعها، عكس بقية التُفّاح (أو بالأحرىٰ لم تقع عيني علىٰ غيرها).

ما قصدته من هذه القصة الافتراضية هو أنني اقتطفت ما يحلو لي من أقوال أو جُمل، منها كان من صاحبها (مؤلفها)، ومنها ما كان من معرفتي بعد قراءتي للكتب أو المقالات.

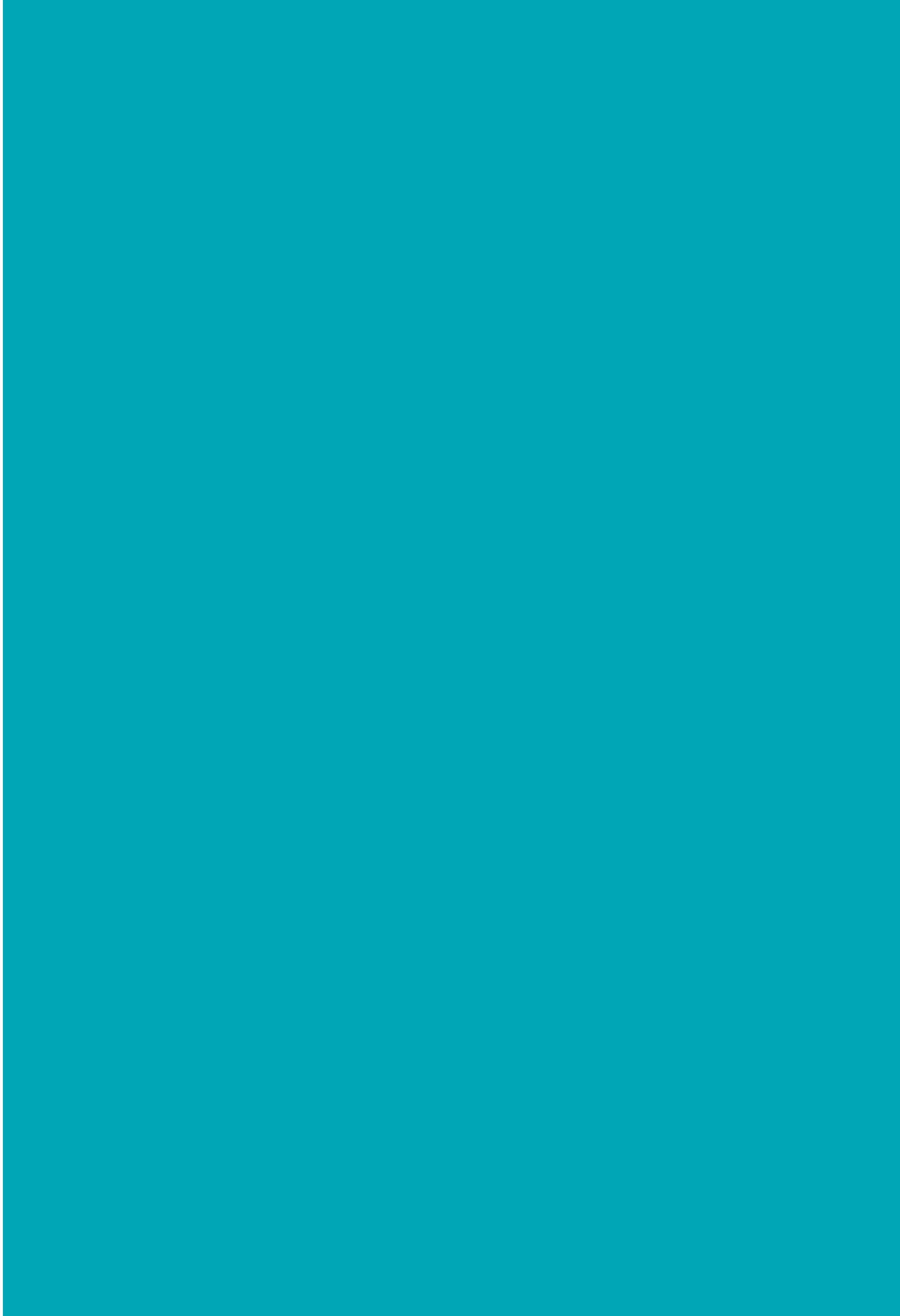
يضم هذا الكتاب مقتطفات مكونة من ثلاثة محاور رئيسة، وهي: **(التنمية البشرية، وتطوير المهارات، والقيادة)**، وقد اقتطفت بكل عناية أقوالًا اقتبستها من أشخاص مهتمين بتلك المحاور الثلاثة، أو جملة من محض المعرفة لدي، ومن ثم الخوض في تفاصيل مدلولاتها من زاويتي العلمية والفكرية، مع دعمها بدراسات علمية، بالرغم من اختلاف الآراء، ولكن «اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية».

سيقدّم هذا الكتاب شرحًا مبسّطًا من منظور الكاتب، مستهدفًا محبي العِلم، والذين كل من لديهم رسالة في هذه الحياة، وقد رسموا طريقهم

لصعود سلم النجاح. سوف نخوض معًا تجارب مختلفة من الممارسات الإدارية والقيادية؛ بغرض نشر الثقافة والوعي ودعم المعرفة لديك، وإضافة ما هو جديد في سياق الأعمال، فالكتاب زاخر بموضوعات تشير إلىٰ مدىٰ أهمية العنصر البشري عند المنظمات والقادة، ويُعدُّ موضوع العنصر البشري وإدارته في الوقت الراهن من الموضوعات المهمة التي أخذت اهتمامًا كبيرًا لدىٰ مختلف منظمات الأعمال الحديثة؛ وذلك لأنها تعد عصب الإنتاج، فلا يمكن للآلات والمعدات أن تعمل دون العنصر البشري، والأهم من ذلك هو التوسُّع في المهارات الناعمة عند القادة؛ لتلبية احتياجات الأفراد، وكذلك السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، وعلىٰ القائد فهم طبيعة البشر من حوله كي يحقق ذلك، بما في ذلك فريق عمله، وأن يُعاين تفاصيل كل خطوة يخطوها مع فريقه لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يأتي كل ذلك إلا بتطوير أنفسهم ذاتيًّا جميعًا؛ للوصول إلىٰ بيئة عمل إيجابية، قابلة لجذب المواهب وإبقائهم في المنظمة.

أعزائي القراء، أتمنىٰ أن يلتمس هذا الكتاب احتياجاتكم المعرفية وتوقعاتكم؛ لتعم الفائدة علىٰ كل شابة وشاب طموحين في مجتمعنا العربي؛ لنرتقي إلىٰ مصاف الدول المتقدمة في عالم الأعمال.





مقتطفاتي
في التنمية البشرية

01

مقتطفاتي

01

«لا تختر الوظيفة ... بل اختر رئيسك»

كتبتُ ذات مرة المقتطف المعنون أعلاه في إحدىٰ حساباتي علىٰ وسائل التواصل الاجتماعي، وكانت التعليقات غير متوقعة بالنسبة لي، حيث إنني تفاجأت بأن أغلب الإجابات كانت بأن الناس غير متقبّلين لفكرة أفضلية اختيار (الرئيس المباشر) قبل اختيار الوظيفة. أعلم بأن هذا الأمر يُعدُّ تحديًا بالنسبة لك؛ لأن الإجراء الذي نستخدمه للحصول علىٰ وظيفة ما مُصَمَّمٌ ليكون في الاتجاه المعاكس، أي: أن رئيسك المباشر هو من يختارك ولست أنت من تختاره، وهذا هو المتعارف عليه من وجهة نظر كثيرين؛ لأنه في كثير من الأحيان يكون النصيب الأكبر للمتحدّث في أثناء إجراء المقابلة الشخصية هو أنت؛ لأنك سوف تجيب عن كل سؤال يُطرح عليك من قبل رئيسك المباشر أو من قبل القائمين علىٰ عملية التوظيف، وهذا بالتأكيد يعطي تنبؤًا

ضعيفًا عما سيكون عليه سلوك رئيسك المباشر في المستقبل، ولكن هل سألت نفسك في أثناء إجراء المقابلة الشخصية: أن هناك مدة كافية قد تكون (خمس عشرة دقيقة كحد أقصىٰ) لطرح أسئلتك الخاصة علىٰ رئيسك المباشر؟ لهذا السبب، أنت كمرشح للوظيفة، يجب ألا تكون مهتمًّا فقط بكيفية الإجابة عن أسئلة رئيسك المباشر، بل لا بد من التركيز علىٰ إجابات رئيسك المباشر وفقًا لأسئلتك، ومن خلال أجوبته والاتصال غير اللفظي، ويفضّل أن تدوّن ملاحظاتك ذهنيًّا في سلوك رئيسك المحتمل، وأسلوبه الإداري، ومدىٰ قوته قياديًّا.

لماذا اختيار الرئيس المباشر يهمنا؟ وفقًا لمقال نشرته مجلة فوربس، فإن أكثر من مليوني شخص يتركون وظائفهم كل شهر، يقول كلٌّ من ماركوس بوكينكهام وكورت كوفمان: «هناك كثير من الأموال التي تُنفَق علىٰ الموظفين لجعلهم أكثر خبرة، أكثر استقرارًا، دفع رواتب مجزية لهم، توفير الدورات التدريبية التي تزيد من إنتاجهم، لكن للأسف الرئيس المباشر كان يهدم كل هذا بإدارته السيئة للموظفين الذين تحت إمرته»، وسوف أسهب في ذلك في (مقتطفاتي رقم 13)، حيث إن العمل تحت مدير أوتوقراطي (استبدادي) لا يهدم مسيرتك المهنية وفرصك في النجاح فحسب، بل إنك تسمح له أن يؤثر سلبًا علىٰ صحتك؛ لذا فإنني أنصح الموظف ألا يغادر الشركة إلا في حالتين؛ الأولىٰ: في حال طلب منك مهام غير أخلاقية، والثانية: في حال كانت وظيفتك تضر صحتك.

إذًا كيف تختار رئيسك المباشر؟

أولًا: يجب أنت تفهم نفسك، هل سألت نفسك: ما طموحاتي؟ (ماذا أحتاج في السنوات الثلاث الأولىٰ إلىٰ الخمس سنوات القادمة لأحققه)؟ هذا السؤال يؤهلك إلىٰ تحديد مسارك المهني بوضوح؛ لتحقيق ما تسعىٰ إليه، ومن ثم إجراء تحليل الفجوة الخاصة بك لمهاراتك، ومن ثَمَّ يمكنك تحديد كيف يمكن لرئيسك المباشر تدريبك وتوجيهك نحو تحقيق أهدافك المنشودة.

ثانيًا: يتطلب منك لاختيار رئيسك المباشر أن تكون لديك شبكة علاقات قوية، من خلال تنمية العلاقات مع الممارسين في مجال عملك، يمكنك مشاركتهم الملاحظات لديك علىٰ الرؤساء الذين عملت معهم أو سمعت عنهم، وللعلم قد يستغرق هذا الأمر وقتًا طويلًا في البحث، لكن البحث عن المديرين الجيدين ومعرفتهم ربما يكون أفضل مؤشر بالنسبة لك لمهنة مزدهرة بعد توفيق الله عزّ وجل.

ثالثًا: عادةً ما تكون هناك مقابلة شخصية ثانية، وتكون بنسبة أكبر مع رئيسك المباشر المحتمل، حيث إن هذه المقابلة الشخصية هي التي تحدد قبولك النهائي في الوظيفة، وفي أثناء هذه المقابلة الشخصية يُنصح بأن تخصص أغلب الوقت لتوجيه الأسئلة لرئيسك المباشر المحتمل؛ لمعرفة المهام والأعمال التي سوف تناط بك، وهنا يتلخص في ذهنك أمور عدة تهمُّك في اختيار رئيسك المباشر، ومن أهمها: أهدافه في قيادة الإدارة أو القسم، أسلوبه

الإداري، رؤيته ومدىٰ ارتباطه واهتمامه بمرؤوسيه، مهاراته القيادية، سلوكه، إمكانياته.

وفي الختام، هناك مقولة لويليام راديشول: «رئيسك الأول هو العامل الأكبر في نجاح حياتك المهنية، إن الرئيس الذي لا يثق بك ولا يؤمن بقدراتك لن يمنحك فرصًا للنمو والتطور»، والرئيس المباشر الجيد سوف يحميك ويدعمك ويعزز من إمكانياتك، أما الرئيس المباشر السيئ فسوف يحبطك ويثبطك.



02

«تخطيطك للمسار المهني أولى خطوات نجاحك في حياتك المهنية»

ما الوظيفة التي كنت تحلم بها في صغرك؟ هل تغيرت رؤيتك وطموحاتك الوظيفية بعد أن أصبحت شخصًا بالغًا؟ هناك بعض الأشخاص الذين كانت لديهم إجابات واضحة للغاية عن هذا السؤال علىٰ الأقل في مرحلة ما قبل الجامعة، لكنني كنت من بين الكثيرين الذين لم يعرفوا إجابة هذا السؤال، كما أنني لم أكن متأكدًا من كيفية العثور علىٰ الإجابة، لماذا نريد أن تكون لدينا رؤيتنا المهنية الشخصية؟

الإجابة عن الأسئلة أعلاه ببساطة: أننا نجد متعة أكبر ومعنىٰ أسمىٰ للحياة عندما نمارس عملًا يحفّزنا، وعندما نستيقظ كل صباح ونحن نشعر بحماس أكبر عند الذهاب للعمل، كل منا له تخيُّله الخاص عن مساره المهني، ولدىٰ

كل شخص فكر وتوجُّه مختلف عن الآخر في اختيار الوظيفة التي تناسبه، ونسمّي هذا الاختلاف (الرؤية المهنية)، وهي التي تحدد توجُّهاتك وتطلعاتك وأساسها أولًا وأخيرًا هو (أنت)، وللوصول إلىٰ ما تطمح إليه وظيفيًا يجب أولًا أن تكتشف ذاتك، فمن خلال اكتشافك لذاتك تستطيع أن تختار مسارك المهني بما يتناسب مع سلوكك وشخصيتك واهتماماتك، فكِّر في الأشياء التي تتقنها والأشياء التي تبدع فيها؛ لكي تكون قادرًا علىٰ الحصول علىٰ مهنة تساعدك علىٰ الابتكار والإبداع، ثم ابدأ التفكير في المهارات والنشاطات التي تستمتع فيها، وتعلم أنها تساعدك علىٰ تطوير ذاتك، وآخر خطوة ليكن تركيزك علىٰ بيئة العمل، تعرّف علىٰ البيئة المناسبة لك التي تجد فيها نفسك، وتبدع فيها أكثر، وتتطور فيها أكثر وأكثر.

وبعد اكتشافك للذات، وتحديد رؤيتك المهنية ومعرفتك لبيئة العمل المناسبة لك، تستطيع الآن تقييم اهتماماتك وتوجهاتك المهنية عبر خمس خطوات فاعلة:

1. التوكل علىٰ الله قبل كل خطوة، وطلبه في كل صلاة أن يعينك علىٰ كل ما هو خير لك.
2. الثبات والاستقرار في اتخاذ القرار: مهما كانت المؤثرات من حولك قوية، فيجب عليك أن تتمسّك باختياراتك وتوجّهاتك، ولا تدع أحدًا يؤثّر عليك في حال إيمانك بقرارك، في حين أن من حولك يظنون العكس.
3. المصداقية: كن صادقًا مع نفسك قبل كل شيء؛ حتىٰ تصل إلىٰ مرحلة الرضا التام عن النفس، فلنفترض علىٰ سبيل المثال أنك تعمل أو تشرف

علىٰ مشروع بنفسك، احرص علىٰ أن تكون مجتهدًا وصادقًا في كل الجوانب في أثناء تنفيذك لهذا المشروع؛ من أجل أن تكون راضيًا عن نفسك تمامًا في نهاية تسليمك للمشروع.

4. الإبداع والابتكار: أبدعْ وابتكرْ؛ وذلك من أجل الحصول علىٰ نتيجة جيدة في مسارك المهني، واحرص أن تكون أفكارك دائمًا نحو الاتجاهات الجديدة فيما يخص المسار الذي تختاره، وكل ذلك يأتي عندما تقرأ كثيرًا في الكتب والمقالات وتجارب الآخرين فيما يتعلق بمجالك أو التنوع في مجالات أخرىٰ.

5. الثقة بالنفس: وهي من أساسيات النجاح بعد توفيق الله سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ؛ لأن الثقة بالنفس تساعدك علىٰ أن تثبت نفسك، وتكتشف ذاتك، وتحقق أهدافك المنشودة. وأذكرك بأنه حتىٰ وإن فشلت في بعض المحاولات فعليك أن تثق بنفسك وتحاول تحويل الفشل في المرات القادمة إلىٰ نجاح.

وفي الختام، قد تلاحظون تغيرات في رؤية حياتكم المهنية في أثناء المضي قدمًا، فحياتكم تنمو وتتغير وفقًا للخبرات الإضافية التي تكتسبونها، كما ستتعرفون أيضًا علىٰ أنفسكم بشكل أفضل؛ فالتغيرات أمر لا بأس به، وكل ما عليكم فعله هو أن تكونوا مرنين ورشيقين في التأقلم مع أنفسكم، تعرفوا علىٰ التغيُّرات والتوجُّهات الجديدة في سوق العمل وتقبّلوها عند حدوثها.



03

«اختلف مع من هم أعلى منك منصبًا، لكن لا تجادل»

يقع كثير من الموظفين عند انتقاد رؤسائهم في العمل في أخطاء شائعة قد تضرُّهم مهنيًّا، خاصة إذا كان رئيسك المباشر يتبع النظام البيروقراطي، والذي يرىٰ النقد بمثابة الإهانة، مما يجعل هذا المسؤول يبني قيودًا وهمية تجعل الموظف يغلق فمه، وتمنعه من قول رأيه بصراحة، ومن ثَمَّ يتوقف عقله عن الإبداع. إن انتقاد رئيسك المباشر قد يغضبه في بعض الأحيان، لا سيما إذا كان الانتقاد أمام الزملاء، وحتىٰ إن كان هذا الانتقاد بنّاءً وفي مصلحة المنظمة، فقد يتحوّل إلىٰ اعتبارات تشعر الرئيس البيروقراطي والمتعجرف بالنقص في قيادته وشخصيته، ويقود ذلك في رأيه إلىٰ عدم المبالاة له من مرؤوسيه، ومن المؤكد أنه قد تواجهك أعمال روتينية مملة، تفقدك صوابك وتثير غضبك،

ولا سيما عند الاختلاف في وجهات النظر، أو ربما تواجه آراء أو تصدر قرارات من رؤسائك المباشرين غير صحيحة، وقد تضر بالمنظمة، لكن يجب أخذ الحيطة والحذر عند المناقشة وانتقاد من هم أعلىٰ منك منصبًا، وتوجيه النقد والنصائح بشكل احترافي.

ولأن طرق تقديم النصائح والتعبير عن الآراء والاقتراحات، وتوجيه النقد للمدير أو المسؤول يجب أن يكون باحترافية كبيرة، فسوف أسرد هنا بعض الخطوات التي تتيح لك توجيه النقد الإيجابي لمديرك المباشر دون تعريض حياتك المهنية للخطر:

- **التواضع**: كن حسن النية والظن برئيسك المباشر وتقبّل وجهة نظره.
- **افهم الموضوع**: اطلب من رئيسك المباشر الشرح الكافي للموضوع قبل الحكم، فربما تكتشف معلومات قد تكون مخفية عنك.
- **أعطِ رأيك بكل أدب واحترام**: بمعنىٰ أن يكون هناك تفاوض بينك وبين رئيسك المباشر، ثم قدِّم وجهة نظرك بالحقائق والمعلومات والوثائق.
- **دعم الموضوع**: مهما كان المطلوب والاتفاق النهائي، فيجب أن تنفّذ ما طُلِب منك (ما عدا الموضوعات التي تمس الدِّين والوطن والموظفين والمنظمة وكرامتك).

وفي الختام، يجب أن تعرف أن إقناع الرؤساء المباشرين هو بالأرقام والحقائق وليس كل انتقاد يستحق الاهتمام أو المناقشة؛ لأنه مكلف ومضيعة للوقت، لذلك وفّر وقتك وجهدك إذا كان الانتقاد لا يستحق المناقشة أو كانت

المعلومات التي لديك غير كافية. فعن عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا، عن النبي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قال: «إن أبغض الرِّجال إلىٰ الله الألَدُّ الخَصِم»[1].



(1) متفق عليه: البخاري، الجامع المسند الصحيح. (مرجع سابق). باب قوله تعالى: ﴿وَهُوَ أَلَدُّ ٱلۡخِصَامِ﴾ [البقرة: 204] ج3. (ص131). مسلم، المسند الصحيح المختصر. باب في الألد الخصِم. ج4. (ص2054).

04

«هل يجب أن أبقى مخلصًا في عملي؟»

هل أحسست يومًا بأنك تعمل بكل جد واجتهاد في شركة ما، وعند تقييم الأداء السنوي اكتشفت بالمصادفة أن الدرجات وُزِّعت بالمستوىٰ نفسه علىٰ جميع الموظفين؟! لا أظن أن هذا ما تطمح إليه، أن تكون فردًا من فريق عمل في شركة تنتهج هذا الأسلوب من التقييم؛ لأن من الظلم مقارنة المجتهدين في العمل مع الذين يعملون بأقل جهد وكفاءة، ومن الطبيعي أن تكون هناك نتائج طبيعية للإهمال أو الأخطاء الإنسانية، وكلنا بالطبع نرتكب أخطاء غير متعمدة، ومن غير الطبيعي أن يُحاسب المجتهدون الذين يخطئون بين الحين والآخر من أجل الحصول علىٰ نتيجة مرضية وفعالة في نهاية المطاف بعد محاولات عدة، فهؤلاء -من وجهة نظري- من يعانون مما أسميه (التنمُّر الإداري)، وهو أن هؤلاء المجتهدين هم الذين يُنعتون بالمقصّرين في أداء

عملهم، ويُحاسبون في حال وقوعهم في الخطأ، بينما الموظفون الأقل جهدًا في العمل هم من يُثنىٰ عليهم ويُشكرون علىٰ عدم الوقوع في الخطأ من الساعة السابعة صباحًا حتىٰ الخامسة مساءً، ومن ثَمَّ من الممكن أن يحصلوا علىٰ ترقية، وهذا ما يحصل في الغالب بالرغم من أنهم يعملون بنسبة أقل بكثير من الذين يلتزمون في أعمالهم وحضورهم الذهني العالي.

من آثار هذه الممارسة الخاطئة عند بعض القادة علىٰ مستوىٰ الشركة انخفاض أداء الموظف المتميز لديهم؛ لعدم وجود التقدير والامتنان من القادة أنفسهم، أو أن تكون الترقيات علىٰ طريقة المحاباة (أي: الواسطة)، ومن ثَمَّ ينعكس هذا الأمر علىٰ سلوك الموظف المتميز، مما يجعله يقوم بتوزيع جهده في العمل أسوة ببقية زملائه.

وأيضًا من آثار هذه الممارسة الخاطئة انخفاض العلامة التجارية الشخصية الخاصة بالموظف المجتهد، مما يقلل من فرصته في الحصول علىٰ الترقية أو حصوله علىٰ مكان أفضل أو وظيفة أفضل، وسوف يصبح مكانه سرًا، وكثير من هؤلاء المجتهدين الذين قابلتهم يومًا ما، والذين يعانون حرمانًا من الأفضلية في تقييم أدائهم الوظيفي وفي ترقيتهم يصيبهم إحباط شديد، ومن ثَمَّ تنتقل هذه العدوىٰ (أي: السلوك غير المرغوب) إلىٰ بقية الزملاء علىٰ مستوىٰ المنظمة، وتصبح بيئة العمل بيئة سامة وطاردة للموظفين الموهوبين وغيرهم.

أعزائي القراء، سواء كنت موظفًا أو باحثًا عن عمل أو طالبًا، يجب أن تدرك أنك سوف تواجه في بيئة العمل تحديات كثيرة، ومنها الترقية غير العادلة (أي: بالمحاباة) لموظف لا يستحقها، أو تعيين ابن مالك الشركة أو ابن عمه

أو أي أحد من أقاربه، بحيث يهبط عليك من فوق كالمظلة (الباراشوت) مديرًا لك، وهذا ما نلمسه كثيرًا في معظم الشركات العائلية (وأنوه بأني قصدت كلمة معظم). إذًا أين المشكلة في ذلك بالنسبة لك؟

جوابي عن السؤال من واقع خبرتي العملية البسيطة، ففي الواقع لا توجد مشكلة علىٰ الإطلاق علىٰ صعيد المنظمة، صحيح أن الشركة سوف تخسر مبالغ طائلة بسبب الأداء الضعيف، وكذلك في استقطاب الموظف البديل في حال استقالتك، ومن ثم تدريبه. بينما في المقابل وعلىٰ الصعيد الشخصي، يجب أن تعلم بأن أكثر شخص سوف يتضرر هو أنت، لماذا؟ لأنك عندما تكون محبطًا أو متضررًا نفسيًا فإنك بذلك تعاقب نفسك، فكِّر لبرهة من الوقت مع نفسك، فكِّر في علامتك التجارية الشخصية الخاصة بك، وللتغلب علىٰ فكرة أن تستقيل من الشركة هي -من وجهة نظري- لها خياران لا ثالث لهما: إما أن تتقبّل الوضع وتستمر بالعمل لدىٰ الشركة أي: أن تكيِّف نفسك مع الوضع، أو الرحيل والبحث عن مكان آخر.

فالذين يقررون التكيف مع الوضع هم من يغيّرون جلودهم بناءً علىٰ تغيرات البيئة المحيطة من حولهم، وأقصد بجلودهم أي: تحويل نمط التفكير السلبي لديهم، والذي قد يسيطر علىٰ العقل في بداية فكرة أن تستقيل إلىٰ فكرة أن تكون مرنًا ومتكيفًا مع أي بيئة، ومن سمات هؤلاء المرنين أنهم يتقبّلون أوامر مديريهم بصدر رحب، ومن ثَمَّ تقل عندهم صفة العناد.

وفي المقابل، هناك أشخاص يعاندون مديرهم، فتجدهم يدخلون في مرحلة الإحباط الشديد ولا يتقبّلون الأوامر منهم، ومن ثَمَّ تجدهم علىٰ وضع

السكون في مكاتبهم أو متنقلين من مكتب لمكتب دون أي إنجاز يُذكَر منهم، وقد تجدهم كثيرًا في حالة التذمُّر، هؤلاء اختاروا زاوية السلبية التامة، ومن ثَمَّ لن يلتفت إليهم أحد، حتىٰ لو كان هناك مجال أو فرصة للترقية فسوف يكونون مهمشين لا يُذكَرون بتاتًا، وهناك نوع آخر من الموظفين وهم المنعزلون بإحساسهم ولكنهم متقبّلون للأعمال المنوطة بهم فقط، دون محاولة أن يبتكروا أو يجدوا الحلول في حال واجهت الشركة تحديات، وهذا النوع من الموظفين يفتقرون للإبداع والابتكار، إنهم متقبّلون للوضع ولكنهم غير متوائمين مع الإدارة في المنظمة.

أيضًا هناك نوع من الموظفين ممن يبنون سورًا أو حاجزًا عاطفيًا؛ لغرض حماية أنفسهم، ومحاولة عدم تأثير من حولهم عليهم سلوكيًا، هؤلاء يعملون كل شيء، ولكن عند نهاية وقت العمل تجدهم يعتذرون عن أي عمل إضافي حتىٰ لو أعطي لهم مقابل مالي علىٰ ذلك، هذا النوع من الموظفين واجهتهم في حياتي العملية عندما كنت رئيسهم المباشر، فكنت أنيط بأحدهم مهام عمل فينجزها علىٰ أكمل وجه دون أن يتضجّر حتىٰ لو استغرق هذا العمل منه ساعات، ولكن في حال إعطائه أي مهمة أخرىٰ في أثناء قيامه بالعمل في المهمة الأولىٰ فإنه لا يتقبّل ذلك مهما كلف الأمر، ولا يتقبّل أي عمل إضافي بتاتًا، هذا النوع يظن -بفعله هذا- أنه يحمي نفسه، فلا يريد أن يجعل من نفسه موضع استغلال من رؤسائه المباشرين، فيضع لنفسه قوانين محددة، ويحاول ألا ينقل صورته أو يبين للآخرين بأنه لا يحبذ العمل وأنه سلبي، بل إنه يعمل ولكن فقط في إطار المهام المنوطة به.

نصيحتي لك: عندما تحب وظيفتك ويصبح العمل الذي تعمل به شغفك الشغوف، فلا تقارن نفسك بالآخرين؛ لأنك بذلك سوف تتعب نفسيًّا وتضر بصحتك، رضيت أم أبيت المحاباة موجودة في كل مكان علىٰ مستوىٰ بقاع الأرض، وأن هناك دائمًا شخصًا سوف يسبقك، وأن هناك دائمًا أشخاصًا أطول منك أو أغنىٰ منك أو أوسم منك أو أضعف منك جسديًّا، لذا لا تجلب لنفسك التعب ذهنيًا ونفسيًا، ومن الممكن أن تضر نفسك جسديًا، هذا هو الواقع، ويجب أن تتعايش مع واقعك، ولكن في المقابل اسأل نفسك هذه الأسئلة:

- هل تحصل علىٰ الراتب بانتظام؟
- هل تحصل علىٰ العلاوة سنويًّا؟
- هل يتعامل رئيسك المباشر مع زملائك بعدالة؟

إذا كانت الأجوبة (نعم)، إذًا دع ما يضايقك واعمل بكل ما أوتيت من قوة، واتبع سياسة بناء سور أو حاجز عاطفي، وصمم قوانين في كيفية التعامل مع الآخرين، واترك السلبيين والمثبّطين، وحافظ علىٰ علامتك التجارية الخاصة بك كأنك منتج يبحث عنه الجميع، ولا تجعل مثل هذه الأمور تؤثّر عليك وعلىٰ أدائك الوظيفي، وتريّث قبل أن تفكِّر بالرحيل.

من الجانب الآخر، عند قرار رحيلك لا تسأل (أين أذهب؟ من يستأجرني عنده؟)؛ لأن عند طرحك هذه الأسئلة يجب أن تعرف بأن لديك مشكلة في عدم الثقة بنفسك وبأدائك الوظيفي، فأنت لم تصبح بعد العلامة التجارية

المطلوبة عند الآخرين، في هذه الحالة استمر في عملك الحالي؛ حتىٰ تبني علامتك التجارية الخاصة بك، وللعمل علىٰ ذلك: اكتسب من المهارات والمعرفة والقدرات، واحضر مؤتمرات ودورات تدريبية في مجال عملك، أذكر ذات مرة عندما كنت أعمل في جهة حكومية لها من العمر 40 سنة، وكنت ذا منصب قيادي بالتكليف، حيث كنت أصغر قيادي عمرًا بل أصغر موظف عمرًا في القسم الذي كنت أعمل فيه في ذلك الوقت، وقررت إما تغيير نموذج العمل آنذاك حيث كنت أظنه عقيمًا، أو تغيير وظيفتي، ولكن الذي حصل هو أنني لم أستطع تغيير نموذج العمل بعد سنة ونصف من تكليفي، ليس لافتقاري للمهارات القيادية، ولكنني كنت أفتقر إلىٰ الدعم المستمر من القيادات، والخبرة العملية في التعامل معهم؛ بسبب فارق السن بيننا؛ لذا قررت كثيرًا أن أرحل، حتىٰ قرأت ذات يوم كتابًا عنوانه: (مفاهيم النجاح) للمؤلف جاك كانفيلد الذي يتحدث فيه عن كيفية الوصول من حيث أنت إلىٰ حيث تريد أن تكون دون الاعتماد علىٰ الآخرين (والمقصود دون الاعتماد علىٰ الآخرين، أي: ألا تعتمد عليهم اعتمادًا كليًا)، وهنا قررت خوض هذا التحدي والبقاء في المنظمة؛ لأنني كنت أؤمن بقدراتي وبنفسي كثيرًا، وأيقنت بعد ذلك أنني لا أستطيع تغيير المكان الذي كنت أعمل فيه؛ بسبب أن أساس ثقافة هذه المنظمة بُنيت علىٰ أسس قديمة، والسبب الثاني هو أنني كنت بحاجة إلىٰ دعم كامل من القيادات في الإدارات العليا في حال التغيير، وبدلًا من العمل علىٰ ذلك قررت آنذاك أن أعمل علىٰ تغيير نفسي أولًا إلىٰ الأفضل بدل التركيز علىٰ تغيير الإرث الذي ورثته المنظمة، ومن هنا ركّزت علىٰ الحصول علىٰ

الشهادات الاحترافية في مجال تخصصي وخبرتي العملية، وكذلك العمل في أعمال تطوعية بعد أوقات الدوام الرسمي في مجالي الذي أمارسه صباحًا، وأيضًا كتابة المقالات إلىٰ حين اتخذت قرار كتابة هذا الكتاب.

خذها نصيحة مني أن تتقدم للوظيفة في الشركات الأخرىٰ كل سنتين؛ لتقيس قيمتك في السوق، ولتكتسب خبرة في خوض تجربة المقابلات الشخصية عند الشركات الأخرىٰ؛ لغرض اكتشاف مهارات جديدة لذاتك، وتعلُّم تقنيات جديدة في المقابلات الشخصية، ومن ثَمَّ سوف تكون جميع المقابلات الشخصية التي تخوضها في المستقبل مألوفة بالنسبة لك.

وأخيرًا وليس آخرًا، يجب أن تضع خطة للخروج وبناء العلاقات مع الآخرين خارج الشركة، إما عبر مواقع التواصل الاجتماعي كـ (لينكد إن)، أو من خلال انضمامك لمجموعة (قروب) واتساب يحتوي علىٰ مجموعة من الممارسين في المجال الذي تعمل فيه نفسه.

وفي الختام، انتبه من خيار الرحيل من الشركة فهو ليس بالخيار الصائب دائمًا، فقد يكون انتقالك لقسم أو إدارة أخرىٰ في الشركة نفسها من الحلول المناسبة بالنسبة لك ولو مؤقتًا، وهذه -بلا شك- تحتاج إلىٰ بناء علاقات قوية مع الزملاء في الإدارات الأخرىٰ وإلىٰ سمعة طيبة، وترك الأثر والبصمة الإيجابية عند الآخرين، ولا تنسَ أن تسعىٰ إلىٰ رفع علامتك التجارية الخاصة بك؛ حتىٰ تنهال عليك العروض الوظيفية.



05

«كيف تكون كسيارة الفيراري؟»

هل هناك شخص لا يعرف سيارة الفيراري؟ بالتأكيد الكل يعرفها، إنها سيارة فخمة وفارهة، وذات جودة لا مثيل لها، وإن الذين يقتنون هذا النوع من السيارة هم في الأغلب من أصحاب الدخل المرتفع، وبمجرد ذكر اسم العلامة التجارية (الفيراري) فإنه تلقائيًا يدور في ذهنك بعض الصفات الخارقة والشعور بالإيجابية العالية، وقد تكون سلبية في بعض الأحيان حسب تجربتك لها.

من منظور الأعمال، قد نجد كثيرًا من الأفراد ممن هم علىٰ شاكلة العلامة التجارية (الفيراري)، وهم من ذوي الأداء العالي، والذين يتميزون عن غيرهم بالمهارات والمعرفة والقدرات والابتكار، والتي قد تكون نادرة ولا توجد عند غيرهم من زملاء العمل. وبالمقابل نجد علامات تجارية أخرىٰ من السيارات

ذات مواصفات أقل جودة، وهؤلاء هم الذين يملكون سلوكيات سلبية في بيئة العمل، والذين من الممكن استبدالهم في أي وقت.

إذًا كيف تصنع لنفسك علامة تجارية شخصية (كالفيراري) في بيئة العمل؟ أي: بمجرد ذكر اسمك تصبح أنت صاحب هذه العلامة التجارية القوية، ما الصورة الذهنية التي تنعكس عند ذكر اسمك علىٰ لسان الآخرين؟ فكِّر في هذا السؤال الافتراضي للحظة! ما الذي يجعل من الشركة التي تعمل معها لا تستطيع الاستغناء عنك حتىٰ لو فكّرت في لحظة الاستغناء عن بعض الموظفين في حال الأزمات؟

بالتأكيد كل شخص لديه نقاط قوة تميّزه عن غيره، وهذه النقاط هي مزيج من المهارات والمعرفة والقدرات في مجال عمله، هؤلاء الأشخاص المتميزون هم الذين يستغلون نقاط ضعف الآخرين في بيئة العمل عبر تسلُّحهم بالمعرفة والتطوير المستمر والممارسة الصحيحة، وهؤلاء هم المواهب التي تبحث عنهم كبرىٰ الشركات للتعاقد معهم؛ لذا من المهم أن نتعرّف علىٰ الخطوات التي تصنع من نفسك علامة تجارية شخصية قوية بجودة سيارة الفيراري نفسها.

لكي تصبح كسيارة الفيراري وتنشر علامتك التجارية الشخصية في بيئة العمل يجب عليك:

أولًا: تحديد الأهداف الخاصة بك، أي: البدء وعينك علىٰ النهاية، اسأل نفسك: ما الذي تريد تحقيقه وترغب من الناس أن يميزوك به عن غيرك؟

ما قدرتك علىٰ التأثير في الناس؟ ما الشيء الذي تستطيع أن تدرِّب به الناس؟ كل ذلك سوف يساعدك علىٰ ترتيب أولوياتك للوصول إلىٰ أهدافك، فعلىٰ سبيل المثال: لو أنك ترغب أن يعرفك الناس بأنك خبير برمجة -وسوف أذكر هذا المجال باستمرار في الشرح القادم- إذًا فإن هذه النقطة هي بداية انطلاقتك للهدف، ومن ثَمَّ فإنك سوف تركّز بطبيعة الحال علىٰ حضور دورات تدريبية أو مؤتمرات أو الحصول علىٰ شهادة احترافية في هذا المجال، وفي حال ارتبط اسمك بأنك أفضل مبرمج، فإنك بصدد صناعة علامة تجارية وهوية لنفسك، ومن ثم فإنك تخلق سمعة لذاتك في بيئة العمل، وتذكّر بأنه لا يمكن صناعة السمعة إلا بتحديد هدف مسبق ومعايشة الواقع العملي؛ وذلك بتطبيق ما تعلمته من تصاميم برامج، مرورًا بتجارب عملية.

دعني أخبرك بقصة حصلت معي عندما أراد صديق لي أن يصبح مبدعًا في التصوير، واستخدام برامج تحسين الصور، فسأل صديقنا الآخر (المحترف في التصوير): كيف أصبح محترفًا في التصوير؟ فأجاب صديقنا الآخر بكل بساطة: امسك آلة التصوير (الكاميرا) وابدأ بتصوير كل شيء تراه، هكذا ببساطة، يجب أن تخوض تجربة التصوير باستمرار، وأن تمارسها يوميًا حتىٰ تصل إلىٰ مرحلة التميُّز والتمكين، والوصول إلىٰ هدفك، وهو أن تصبح متميزًا ومحترفًا في التصوير، واستخدام البرامج التي تحسن من جودة الصور، وبعد مدة قرابة السنتين أصبح صديقي المتدرِّب مطلوبًا للشركات وبعض العوائل للتصوير في المناسبات الرسمية وغير الرسمية. وأصبحت سمعته وصيته ذائعين في بعض مناطق المملكة، وكل ذلك جاء بعد أن حدد هدفه وهو (أن يصبح محترف تصوير).

ثانيًا: وبعد كتابة الأهداف التي ترجو أن تحققها لكي تصبح علامة تجارية شخصية، اسأل نفسك: ما مكامن القوة والضعف لدي؟ ما المهارة والمعرفة التي أمتلكها وليست عند غيري؟ كل ذلك يتم من خلال استخدام أداة التحليل الرباعي (SWOT)؛ وذلك لتحليل نفسك، وبعد معرفة الثغرات لديك، يجب أن تعتزم تحويل نقاط ضعفك إلىٰ نقاط قوة، وتعزيز نقاط قوتك للاستدامة من خلال حضورك دورات تدريبية ومؤتمرات وجلسات نقاش مع أشخاص يشاطرونك المجال نفسه ممن هم أعلىٰ منك علمًا، وكذلك القراءة في الكتب والمقالات في المجال الذي تهتم به، ولا مانع من التنوع في مجالات مختلفة لتعزيز المعرفة لديك في مجالات قد تجد نفسك فيها يومًا ما.

ثالثًا: اصنع لنفسك نفوذًا أو سلطة من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات، وفهمك الواسع في مجال البرمجة والتحدُّث به بعمق، فعلىٰ سبيل المثال: عندما يتحدّث الناس في الاجتماعات أو في المناسبات العائلية عن الاتجاهات الجديدة في أوساط البرمجة، وعند سؤالهم: «من الشخص المناسب في هذا المجال؟» تجد تلقائيًا يطري في أذهانهم أنت كخيار أول بمجرد ذكر كلمة (برمجة)، هل سألت نفسك: كيف جاء ذلك؟ يأتي ذلك من العلم الراسخ، ويحتاج ذلك منك أن تكتب في مجال البرمجة بين الحين والآخر، ونعني بأن العلم الراسخ لا يشير إلىٰ كثرة العلم وكمه، بل إلىٰ نوعه. هناك أناس يؤلِّفون كتبًا في مجالهم، وإذا طرأ علىٰ الشركات العالمية شخص علىٰ سبيل المثال في مجال إدارة الموارد البشرية، فإن أول شخص يكون هو (ديف أولريش) الأكاديمي والعالم وصاحب أكثر كتاب مبيعًا في العالم في مجال إدارة الموارد البشرية.

ليس بالضرورة أن تؤلِّف كتابًا وتصدره حتىٰ تصبح ذا علامة تجارية شخصية كالفيراري، فبإمكانك أن تكتب في مواقع التواصل الاجتماعي (تويتر، لينكد إن) أو في الصحف المحلية أو الإلكترونية، وكذلك من خلال الانخراط في الأعمال التطوعية في مجالك، أو إعطاء محاضرات مجانية في الجامعات والمدارس أو المراكز المعتمدة، الأهم أن تبحث عن مكان يكون فيه تجمُّعات لأشخاص مهتمين في مجالك نفسه، سواء كان في مكان عام أو في المواقع الإلكترونية، وهذا ما أسميه (التمركز)، بمعنىٰ أين تمركز نفسك في كل مرة؟! يخوض الناس في موضوع البرمجة، فيجب أن تكون موجودًا؛ لتتبادل المعرفة مع هؤلاء المهتمين في هذا التخصص. إذًا النفوذ يأتي من خلال الناس، وكلما عرف الناس أنك متعمق في مجال البرمجة أصبحت أقرب لتكون أنت الفيراري.

رابعًا: هويتك في مواقع التواصل الاجتماعي أصبحت جزءًا لا يتجزأ، وهي التي تقودك إلىٰ الآخرين عبر ما يرونه فيك من خبرة في مجالك. للأسف نجد أن معظم المتميزين أصبحت علامتهم التجارية الشخصية ذات شأن في مجالهم بعد أن تخطىٰ في العمر الكثير، وهذا ليس بعيب، وأن تصل متأخرًا خير من ألا تصل أبدًا، ولكن ما الفائدة في أنهم متميزون في مجالاتهم ولكن الناس لا تعرف حقيقتهم في قوة المعرفة والخبرة التي يملكونها، وهذه الخطوة أشبه بالتسويق لذاتك، أي: أن تبتكر لنفسك هوية عبر مواقع التواصل الاجتماعي (تويتر، لينكد إن، انستجرام، واتساب).

خامسًا: قوة الصورة النمطية الشخصية التي تنعكس عند الآخرين من الانطباع الأول، حيث إن الظهور والسمعة والصورة التي تبنيها كلها متعلقة في الصورة النمطية الشخصية، ومن الأخطاء الشائعة التي نراها يوميًا علىٰ سبيل المثال لا الحصر في موقع التواصل الاجتماعي المختص بالمهنيين (لينكد إن) بأن هناك أناسًا يضعون صورة ملفهم الشخصي وهو في حديقة بيته، أو صورته وهو في حديقة شامب دي مارس في باريس، ماذا لو أنت كمبرمج وقد وضعت صورة ملفك الشخصي في موقع التواصل الاجتماعي للمحترفين (لينكد إن) وأنت في شاطئ لوس أنجلس؟ ماذا تتوقع أن تكون صورتك النمطية عند من يشاهدونك؟ صحيح بأن المظاهر الخارجية ليست الجوهر أو المعيار لنجاح الشخص أو فشله، ولكن رؤية الآخرين لك وأنت بالزي الرسمي أو بالبدلة الرسمية هي التي تخلق صورتك النمطية الشخصية من الانطباع الأول لدىٰ الآخرين.

وفي الختام، هذه نصيحتي لكم -أيها القراء- في حال أصبحت ذا نفوذ في المعرفة وعلا صيتك عند الناس بتميزك في المجال الذي تبدع فيه، يجب أن تلتزم بالتواضع مع الآخرين في الطرح، ولا تكن كغيرك من هؤلاء الذين يرددون كلمة (ماذا تفهم مما أقوله؟) أو (هل قرأت كتابًا للمؤلف فلان؟)، فهذا الأسلوب ينتهي بصاحبه إلىٰ طريق الغرور والتكبُّر، ومن ثَمَّ تكوين عداءات مع الآخرين.

اختر الكلمات وأسلوب الحوار مع الآخرين وطريقة الشرح حسب ما يتناسب مع كل متلقٍّ، وكل مرة تعلو فيها علامتك التجارية الشخصية تصبح

بجودة سيارة الفيراري نفسها، يجب أن تكون أكثر تواضعًا، وذلك بالرد على استفسارات الجمهور، والاستماع الجيد لهم، وتقبُّل انتقاداتهم، واعمل على حلها وتجاوزها، وكذلك استمر في تعلم كل ما هو جديد؛ لكي تكون مواكبًا لكل الاتجاهات الجديدة، وأن تتصدر في مجالك.



06

«فكرة الاستقالة من العمل مباشرة قد تكون قرارًا خاطئًا»

يتحدث الناس عن بيئة العمل في معظم التجمعات الأسرية وأحيانًا في اجتماعات الأصدقاء، فتجد بعضهم يتفاخر ببيئة عمله والحوافز لديهم، ومعاملة رئيسه المباشر له ولزملائه الموظفين باللطف لدرجة تشعر فيها أن هذا المدير أسطوري ولا مثيل له. وعلىٰ الجانب الآخر نجد من يتذمّرون من بيئة عملهم ومن التعامل السيئ من رئيسهم المباشر، ووصفهم له بالكابوس المزعج وكأنه الرئيس الألماني السابق أدولف هتلر، فأقول إن: هذا المقتطف مخصص لهؤلاء، وهنا لا بد أن يتساءل الموظف: أما آن الأوان لتجربة شيء آخر بسبب رئيس متعجرف، أو وظيفة جديدة؟

الخطوات الواجب اتباعها قبل اتخاذ قرار ترك العمل:

- ألا تستعجل وتتخذ قرارًا مصيريًا ولحظيًا قد يؤثر عليك وعلىٰ من تعيلهم (أي: أسرتك)، صحيح أنك أنت صاحب الوظيفة، ولكن هذا القرار لا يؤثر عليك فقط، بل إنه يوثر علىٰ من يحيطون بك من أسرتك، يجب إشراك أسرتك، ولا مانع أيضًا من مشاورة المقربين لك من أصدقائك قبل اتخاذ أي قرار، وعند حدوث النزاعات مع رئيسك المباشر أو حدوث أي مشكلة لا تصدر قرار تركك للعمل في لحظتها بسبب غضبك، فهناك لحظتان لا يجب إصدار أي قرار فيهما، وهما: لحظة الغضب، ولحظة الفرح، وفي حال كنت أنت القائد أو المسؤول المباشر، وتقدَّم إليك موظف بالاستقالة وهو في حال من الغضب وخاصة الموهوبين من الموظفين، فلا تقبل الاستقالة مباشرةً (إلا في حال كان الخطأ إما لفساد إداري أو ما يمس الدِّين والوطن)، بل يجب عليك احتواء الموظف قدر الإمكان، ومطالبته بالرجوع إليك بعد يوم أو يومين، ومناقشته لمحاولة إقناعه بالرجوع عن قرار الاستقالة، وهذه عادةً ما أراها تحصل في نهاية كل سنة عند حصول الموظف علىٰ تقييم الأداء الوظيفي، وتكون النتيجة مرضية أو أقل.

- استعينوا علىٰ قضاء حوائجكم بالكتمان. لا تخبر زملاءك في العمل أو أي أحد داخل المنظمة التي تعمل فيها بقرارك في ترك العمل، والسبب هو أنه من الممكن أن يتغير رئيسك المباشر في أي لحظة، أو يحدث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبعده يتم نقلك إلىٰ إدارة أخرىٰ ورئيس آخر إيجابي يكون قد استثمر فيك أو أي سبب آخر. لماذا هذه الخطوة؟ لأنك

في حال أخبرت أحدًا من زملائك أو أي أحد ممن هو داخل المنظمة بقرار تركك العمل، ثم انتشر الخبر عند الجميع، فإن فرصتك في الحصول علىٰ وظيفة قيادية شاغرة غير متوقعة تضعف موقفك؛ بسبب وجود اسمك في قائمة المستبعدين وغير المستعدين لخوض هذه التجربة الجديدة.

◈ جدد سيرتك الذاتية دائمًا. وبالحديث عن السيرة الذاتية هناك نصائح سريعة وهي أن تكون سيرتك الذاتية مكونة من صفحة واحدة فيها معلوماتك الشخصية، وبيانات الاتصال، والهدف من الوظيفة، ومؤهلاتك، وخبراتك، والدورات التدريبية، والأعمال التطوعية، أما الصفحة الثانية فخصِّصها لكتابة جميع إنجازاتك، ولكن لا تقع في الأخطاء الشائعة في كتابتك للسيرة الذاتية وهي أن تذكر الدورات التدريبية في صفحات متعددة، بالإضافة إلىٰ كتابة المهام المنوطة بك علىٰ أنها إنجازات، فعلىٰ سبيل المثال: واحدة من مهامك كمختص توظيف هو توظيف المتميزين، وعند كتابة سيرتك الذاتية، يذكر أن من إنجازات التوظيف هي توظيف (350) موظفًا جديدًا في الشركة التي تعمل فيها، بينما الحقيقة هي أنه يجب أن تدرك أن هذه ليست من إنجازاتك وإنما من المهام المنوطة بك، لذا لا تقع في هذا الخطأ الشائع.

أما الإنجازات التي تُذكَر علىٰ سبيل المثال أيضًا لو أنك مدير مبيعات، وواحد من أهدافك قيادة فريق العمل في قسم المبيعات وتحقيق الأرباح حسب المخطط له سنويًّا، وقد حققتم كفريق عمل واحد أرباح خمسة ملايين ريال من غير المخطط له.

وأيضًا من النصائح يجب عليك كتابة سير ذاتية عدة خاصة لكل مكان تتقدّم إليه، مع توضيح أبرز نقاط قوتك التي تغطيها في الوظيفة المتقدِّم إليها.

◈ تهيئة نفسك للخروج. المقصود هنا هو في حال قررت فعلًا ترك عملك الحالي بعد الاستشارة والاستخارة، ووجدت أن المكان الآخر يتطلب منك مهارات معينة، أو معلومات يجب عليك معرفتها، فيجب عليك تهيئة نفسك لهذا المكان الجديد؛ وذلك بتسليح نفسك بالعِلم، فعلىٰ سبيل المثال: في حال كنت مديرًا لإدارة تطوير المنتجات، ووجدت وظيفة شاغرة في شركة أخرىٰ بمسمىٰ مدير تسويق أي: في دائرة اهتماماتك المهنية، ومن ثَمَّ يجب عليك تثقيف نفسك بالقراءة المكثفة عن التسويق حتىٰ لو اضطررت إلىٰ حضور دورات تدريبية في هذا المجال، ويجب أن تكون لغتك هي لغة التسويق؛ تجهيزًا للوظيفة الأخرىٰ قبل تركك العمل، وللمعلومية ليس بالضرورة أن يكون تجديد مسارك المهني هو التنقل من شركة إلىٰ شركة، قد يكون النقل من إدارة إلىٰ إدارة أو من قسم إلىٰ قسم آخر.

◈ بناء سمعة طيبة. اعلموا أيها القراء أن الوظيفة والمناصب تزول، ولكن تبقىٰ لك الذكرىٰ والبصمة الطيبة التي تخلّفها بعد مغادرتك للشركة، هل فكّرت يومًا لماذا نذكر بيانات رؤسائنا السابقين أو أساتذتنا في الجامعة كمرجعية في السيرة الذاتية؟ اسأل نفسك: ما الشيء الذي أتميز به للمكان الآخر؟ وهذا يتبع للخطوة السابقة التي هي تهيئة نفسك قبل الانتقال.

◈ سوّق لمهاراتك، وذلك من خلال التحدُّث مع الآخرين ذوي المناصب القيادية وأصحاب القرارات في شركاتهم، وأسهل طريقة لتسويق ذاتك يمكن أن يكون في شبكة التواصل الاجتماعي (لينكد إن) أو حتىٰ في التجمّعات الرسمية.

كل ما ذُكِر أعلاه من الخطوات قد لا تلائم الظروف التي تواجهها في أثناء اصطدامك مع رئيسك المباشر، ولا أعدك بأن هذه الخطوات قد تنجح مع كل شخص، هذه الخطوات من واقع خبرة عملية حصلت عند معظم المقرّبين لي، خصوصًا لهؤلاء الذين يقررون الرحيل وعدم مواجهة هذا التحدي، وليس المقصد هنا أن تكون عدوانيًا ضد المواقف أو التجارب السلبية التي تواجهها مع رئيسك المباشر، إنما المقصود هو أن تكون حليمًا وصبورًا قبل أن تقرر تركك للعمل، وليس شرطًا أن يكون سبب تركك للعمل هو فقط رئيسك المباشر، وإنما هناك أسباب أخرىٰ تقودك إلىٰ ترك العمل، ومنها علىٰ سبيل المثال لا الحصر: بيئة العمل سامة، مقر العمل، ضعف الحوافز والترقيات، غياب الثقة والاحترام بين الرئيس والمرؤوس، سوء الاتصال، وغيرها كثير.

وفي الختام، ربما تكون قد مررت بتجربة سيئة مع رؤساء سيئين خلال مسيرتك المهنية، ولكن لا تجعل من رئيسك المباشر سببًا في تدهور صحتك، واعلم أن خوضك لمثل هذه التجربة المريرة مع رئيسك المباشر قد يكون سببًا في حصولك علىٰ وظيفة لم تتوقعها في بيئة عمل إيجابية، ويتم استثمارك بالشكل الأمثل، وكما قال سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ: ﴿وَعَسَىٰٓ أَن تَكۡرَهُواْ شَيۡـٔٗا وَهُوَ خَيۡرٞ لَّكُمۡ﴾ [البقرة: 216].



07

«السعي وراء أعلى درجات السلم الوظيفي تكمن في رسم أهدافك مبكرًا»

أحيانًا ما تبدو الحياة والمهنة التي نؤديها من الأمور الصعبة، لكن إذا تقدم بك العمر 20 عامًا في المستقبل ستنظر إلىٰ الوقت الحالي بعين مختلفة، وستكون لك آراء مختلفة لوصف تلك المدة، بالضبط كما تنظر الآن إلىٰ بعض المواقف والخبرات التي واجهتها في عمر الطفولة.

بالطبع كلنا نحلم أن تتغير أحوالنا إلىٰ الأفضل، ونرتقي في السلم الوظيفي خلال مسيرتنا المهنية، ولكن هل رسمت لنفسك خارطة طريق توضّح إلىٰ أين تريد الذهاب؟

لكي تصل إلىٰ ما تطمح له وظيفيًّا، هناك بعض الخطوات التي تساعدك علىٰ تحقيق أهدافك الوظيفية خلال مسيرتك المهنية، وتساعدك علىٰ الانتقال من وضعك الحالي إلىٰ النقطة (ب) بإذن الله تعالىٰ.

◈ **حدد أهدافك الوظيفية:** حدد النقطة (ب) أي: حياتك الوظيفية علىٰ المدىٰ البعيد والإنجازات التي تسعىٰ إلىٰ تحقيقها، اسأل نفسك هذه الأسئلة: ما الذي تريد أن تصبح عليه بعد 10 سنوات؟ ما المهنة التي تود الالتحاق بها في بداية مسيرتك المهنية، بحيث تساعدك علىٰ الوصول إلىٰ الهدف المنشود؟

للعمل علىٰ ذلك يجب أن تحدد المدة التي تحتاجها لتحقيق أهدافك الوظيفية، فقد تكون من 5 إلىٰ 10 سنوات، وقبل ذلك لا تنسَ تحديد أهداف قصيرة المدىٰ؛ للوصول إلىٰ الهدف المنشود بعد تحديدك للمدة، قم بإعداد خطة مسار مهنية تساعدك علىٰ معرفة المدة التي تحتاجها، وكذلك التخصص المهني الذي يتناسب مع رغباتك وطموحاتك المهنية، بحيث يساعدك علىٰ تنمية مهاراتك وصقل المعرفة التي تعلمتها في الجامعة.

◈ **حدد المهارات والمعرفة:** ما تحتاج إلىٰ معرفته لإنجاز الأعمال لتصل إلىٰ نقطة (ب)، ولإدراك المعرفة والمهارات التي ستحتاجها، عليك أن تبحث عن المهارات المطلوبة لتحقيق هدف مهنتك المنشودة. علىٰ سبيل المثال: هل تتطلع إلىٰ أن تكون محاسبًا قانونيًا؟ ستحتاج إلىٰ شهادة جامعية في المحاسبة أو الإدارة المالية، إضافة إلىٰ أنك قد تحتاج إلىٰ اجتياز اختبارات اعتماد معينة علىٰ المستوىٰ المحلي أو الدولي.

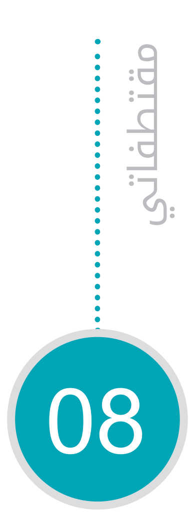
◈ **الخبرات:** الخبرات العملية المكتسبة لتصل إلىٰ نقطة (ب)، فالخبرات هي التي تخطط للحصول عليها، والأشخاص الذين تنوي الاستعانة بهم. إن بعض التطلعات المهنية قد تتطلب وجود بعض الخبرات العملية المحددة، فعلىٰ سبيل المثال: هل تريد أن تدير أعمالًا في تصميم مواقع الإنترنت؟ هنا مثلًا أنت

بحاجة لأن تكون مُلمًّا بعلوم الحاسب الآلي والتصاميم الرسومية، كما ومن المفيد جدًّا أن تستعرض سجلات أعمالك السابقة وأساليبك الابتكارية.

◈ **الأفراد:** من يمكنه مساعدتك لتصل إلىٰ نقطة (ب). الأشخاص الذين تتواصل معهم ربما يكونون أكبر عاملٍ ومؤشرٍ علىٰ النجاح المستقبلي، ولا تُساعدك الشبكات المهنية علىٰ معرفة المزيد حول الفرص المحتملة وأخبار مجال العمل فحسب، ولكن تُعَدُّ شبكاتك مكانًا قويًّا لتوسيع دائرة الموجهين، والتزكية الشخصية أيضًا علىٰ سبيل المثال في الشبكة المهنية (لينكد إن).

في الختام، إن تحديد خطتك الوظيفية يؤهلك لاتخاذ إجراء عملي، كما ويساعدك علىٰ وضع خارطة طريق توضّح الخطوات التي يجب عليك اتخاذها علىٰ المدىٰ القصير؛ لاكتساب المهارات والخبرات العملية اللازمة لتحقيق تطلعاتك الوظيفية.





«التوظيف هو التسويق.. إذا كنت مسؤولًا عن التوظيف في الوقت الحالي ولا ترى نفسك مسوّقًا، فأنت في مهنة خاطئة»

ماثيو جيفري (الرئيس التنفيذي للتوظيف في SAP)

خلال الأعوام السابقة تغيّر مفهوم التوظيف بشكل دراماتيكي[1]، حيث تواجه الشركات بشكل متصاعد ومستمر اتجاهات حديثة عن سوق العمل عندما يتعلق الأمر بجذب المواهب والاحتفاظ بها؛ وذلك لشدة المنافسة علىٰ المواهب بين الشركات (حرب المواهب)، وكذلك انخفاض نسبة معدل البطالة، وارتفاع نسبة معدل الدوران الوظيفي عند معظم الشركات

(1) المقصود هنا ما قبل جائحة كورونا (كوفيد-19) من عام 2020م.

لأسباب مغرية، فقد أصبح المورد البشري صعب المنال؛ من أجل استقطابهم وإخبارهم عن فرص الوظيفة الخاصة بالشركة.

ويُعَدُّ جذب المواهب المناسبة في المكان المناسب أحد أهم التحديات التي تواجه الشركات اليوم، مع التقدم السريع في التقنية، والحرب المستمرة من أجل المواهب، وكذلك التكلفة والوقت المستغرق في توظيفهم، ويحتاج القائمون علىٰ عملية التوظيف اليوم إلىٰ مجموعة مهارات جديدة تمامًا.

فوفق الإحصائيات واستطلاعات الرأي، فإن سوق العمل حاليًا يتحكم به المرشح للوظيفة بنسبة 90٪، إذ إن الشركات لم تعد تختار المواهب بعد الآن، بل المواهب هي التي تختارها؛ لذا نجد أن الشركات الناجحة بدأت تنتهج إستراتيجية قائمة علىٰ التسويق في عملية التوظيف، أي: النهج الذي سوف يعتمد عليه من أجل استقطاب المواهب والاحتفاظ بها لأطول مدة ممكنة في الشركة، من خلال استخدام طرق وتقنيات التسويق في إدارة التوظيف، ويتم ذلك غالبًا بالتعاون مع فريق التسويق.

إن الشركة الناجحة تمتلك عناصر من الموارد البشرية ذوي المواهب والتي لا توجد عند منافسيها، ومن ثم يتساءل الشخص عن كيفية استقطاب كل هذه المواهب تحت سقف واحد.

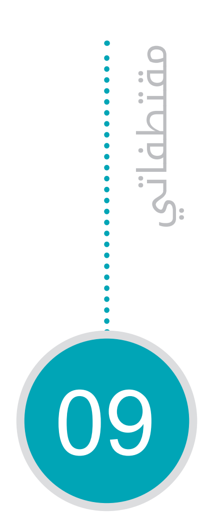
في الواقع، إن عملية العثور علىٰ المواهب وإقناعهم بالتقدُّم إلىٰ وظيفة شاغرة لدىٰ الشركة هي عملية معقّدة وتتطلب جهدًا علىٰ مستوىٰ الفريق، فهذه العملية (عملية التوظيف) أشبّهها تمامًا بممارسي التسويق الذين يحاولون سعيًا في جذب عملاء جدد للشركة وإقناعهم بشراء منتجاتها أو استخدام

خدماتها، ومن هنا يأتي دور تسويق التوظيف من حيث جذب الأفراد الموهوبين إلىٰ الشركة ورعايتهم من خلال التسويق لهم، وإقناعهم بالتقدُّم إلىٰ الوظائف المتاحة لشركتك.

من أهم المميزات الأساسية لأداة تسويق التوظيف إبراز وزيادة الوعي بالعلامة التجارية لصاحب العمل في ظل حرب المواهب التي تحصل بين الشركات المنافسة، وذلك عبر استخدام تقنيات التسويق طوال دورة حياة التوظيف لجذب أفضل المواهب ورعايتها، ومن المتعارف عليه أن أفضل المواهب تنجذب دائمًا نحو الشركات التي تميّز نفسها فيما يتعلق بثقافة العمل، أو الفوائد التي تقدمها لهم، أو فرص التطوير المهني، لكن بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة في الحجم، تكمن الصعوبة في هذه الشركات في قلة الموارد المالية، ومن ثم ضعف في المميزات والحوافز، وهذا يتطلب أعلىٰ المعايير عند القائمين علىٰ عملية التوظيف في فهم بعض من تقنيات التسويق، وأن يدرك بأن عامل العلامة التجارية للشركة يشكل عاملًا حاسمًا في إستراتيجيتها العامة لتسويق التوظيف.

في الختام، يجب علىٰ قادة الشركات التركيز علىٰ تدريب موظفي التوظيف في استخدام بعض من تقنيات التسويق في سبيل الاستحواذ علىٰ الحصة السوقية في قطاعها، وأن تكون في صدارة المنافسة؛ بسبب أن الطلب علىٰ المواهب في سوق العمل أصبح تصاعديًّا، ويختلف في كل مرحلة من المراحل العمرية للشركة.





«لحديثي التخرج ... لا تكن حبيسًا لتخصصك الجامعي في بداية مسيرتك المهنية»

بعد التخرج من الجامعة، وفي خضم الشعور بالنجاح، واختراق حاجز البيئة الدراسية إلىٰ البيئة العملية يكون لدىٰ حديث التخرج شعور آخر دفين؛ خليط من الحيرة والتشوّق والأمل والخوف ومشاعر أخرىٰ، فالبحث عن الوظيفة الأولىٰ هو بمثابة الهاجس عند معظم حديثي التخرج؛ لذا من الطبيعي أن معظم حديثي التخرج يفضّل أن تكون وظيفته الأولىٰ هي في مجال تخصصه العلمي؛ خوفًا من الفشل عند خوض تجارب جديدة.

الواقع هو أن خيارات الوظائف في سوق العمل قد تكون محدودة، وقد لا تتناسب أو تتوافق في الغالب مع مؤهلك العلمي؛ لأنه من الصعب التنبؤ بما سيكون عليه سوق العمل بسبب المتغيرات السريعة في عالم الأعمال الذي يؤثّر

علىٰ قرارات أصحاب المنفعة. ما نواجهه الآن في الثورة الصناعية الرابعة من الذكاء الاصطناعي والأتمتة والتحول الرقمي أثبت لنا أن هناك وظائف سوف تُلغَىٰ وتُخلَق وظائف أخرىٰ جديدة، ومن هنا فقد أصبحت معظم الشركات الضخمة العالمية -علىٰ سبيل المثال جوجل وفيسبوك- أصبحت تبحث عن الموهوبين الذين يملكون من المهارات ما يتطابق مع جدارات الوظائف المستحدثة، لهذا السبب قد يجد حديث التخرج صعوبة في تطابق التخصص الجامعي مع الوظائف الجديدة التي سوف تُخلَق في المستقبل القريب، ووفقًا لمجلة فوربس عام 2015 فإن 62٪ من خريجي الجامعات الجدد يعملون في وظائف تتطلب درجة علمية، ومع ذلك فإن 27٪ فقط من خريجي الجامعات يعملون في وظيفة تتعلق بتخصصهم[1]، وهذا بالتأكيد لا ينطبق علىٰ من لديهم علاقات شخصية قوية سواء عن طريق أقاربه أو أصدقائه، فهؤلاء بالتأكيد سوف يجدون الوظيفة التي تطابق رغباته المهنية والشخصية. ولكن في المقابل الآخر، في حال كنت من الأشخاص الذين يبحثون عن عمل، فبالتأكيد سوف تخوض جميع مراحل التوظيف، وتدخل في سباق المنافسة علىٰ الوظيفة الشاغرة مع مرشحين آخرين، وفي حال تم اختيارك من بين المتقدّمين فسوف تتلقىٰ اتصالًا هاتفيًّا من شركة (س)، وتستدعيك للمقابلة الشخصية، ومن ثم يخبرونك برغبتهم بك كموظف لديهم في وظيفة قد تتلاءم أو لا تتلاءم مع تخصصك الجامعي، وقد يتساءل بعضهم: في حال لم تكن الوظيفة ملائمة

(1) ستاهل، فوربس، 2015م.

لتخصصي العلمي! هل أرفض العرض الوظيفي أم أتحمل المجازفة وأقبل بذلك؟

عزيزتي القارئة/ عزيزي القارئ! يجب أن تعلم أنه في بداية مسيرتك المهنية لست حبيسًا لتخصصك الجامعي، اختر أي وظيفة تتناسب مع شغفك وسماتك الشخصية؛ لأنك في أولىٰ مراحل الحياة الوظيفية، وهذه المرحلة الأولىٰ هي أصعب مرحلة؛ بسبب أن أغلب الشركات تركّز علىٰ عامل الخبرة العملية، بالإضافة إلىٰ أن هذه المرحلة هي بمثابة النضوج المهني، بحيث إنك قد تكتشف ميولك الوظيفية، ومن ثم تتولد لديك غريزة الشغف الوظيفي. للأسف واجهتُ كثيرين من الذين تخرجوا من الجامعة منذ مدة طويلة، وقد تأخروا كثيرًا في إيجاد أول وظيفة لهم، والسبب في ذلك هو «لم أجد الوظيفة التي تناسب مؤهلي العلمي».

اعلم عزيزتي القارئة/ عزيزي القارئ أن كل طالب حديث تخرج يطمح في بداية مسيرته المهنية بالعمل في مجال تخصصه العلمي، لكن بمجرد دخولك لسوق العمل سوف تكتشف بأنك تمر بتجارب جديدة لم تتعلمها في أثناء دراستك في الجامعة، وقد تكون هذه التجارب المهنية هي من تلهمك، فيميل قلبك لها ويزيد شغفك بها، وقد تكون ليست من ضمن تخصصك، فأول نصيحة مني لك أن تتعلم كل شيء بمجرد أن تدخل سوق العمل، ادخل في مشروعات حتىٰ لو لم تكن من ضمن تخصصك، الأهم هو اكتساب الخبرة لحين الوصول إلىٰ الشيء الذي تحبه، ويخلق لديك شعور الاستمتاع فيما تقوم به.

من الممكن أن تكون بداية حياتك المهنية في إدارة مجالها في غير مجال تخصصك العلمي ولم يكن من اختيارك، ولكن بمجرد أن تبدأ بالانخراط في العمل مع الإدارة والتعرُّف علىٰ الإدارات الأخرىٰ داخل الشركة، وأن تعتاد علىٰ الأشخاص الموجودين فيها، وتصبح بيئة العمل مألوفة لديك، وقد يستغرق ذلك الأمر من ستة أشهر إلىٰ سنة، سوف تشعر بأن ميولك قد حدد مصيرك المهني إما بالاستمرار والبقاء في مهنتك الجديدة أو الانتقال إلىٰ وظيفة أخرىٰ في مجال تخصصك العلمي نفسه. ميولك لمهنة أخرىٰ في غير مجال تخصصك العملي سوف يسهّل عليك التحرك رأسيًا في مسارك المهني من داخل المنظمة، فضلًا عن رغبتك في وظيفة قد تختارها من أول يوم في تخرجك.

فعلىٰ سبيل المثال: لي زميل في العمل كان تخصصه في مرحلة البكالوريوس تقنية المعلومات، ولكن خلال رحلة العمل اكتشف بأنه يميل إلىٰ التدريب (تدريب الموظفين)، ومن ثم حوّل مساره المهني وانتقل أفقيًا إلىٰ إدارة الموارد البشرية (أي: الانتقال من إدارة إلىٰ إدارة أخرىٰ)، والتحرك الأفقي عادةً يكون عاملًا مشتركًا في بداية الحياة المهنية عند الفرد حتىٰ يثبت في وظيفة ويستقر فيها، ومن ثم يسهل عليه التحول من أفقي إلىٰ رأسي (أي علىٰ سبيل المثال: من منسق مبيعات إلىٰ مختص مبيعات، ومن ثم استشاري مبيعات وهكذا، وكلها تكون في إدارة المبيعات).

وتذكر في حال اخترت الوظيفة التي تلائم تطلعاتك وطموحاتك وتشبع رغبتك، احرص علىٰ أن تضع بعين الاعتبار النصائح الآتية:

◈ أن تصبح أفضل شخص في مجال وظيفتك، وقد سبق أن كتبت ذلك في (مقتطفاتي رقم 5) «كيف تصنع من نفسك كسيارة الفيراري؟» ضع هذا الهدف نصب عينك في أن تكون رائدًا في مجال وظيفتك، وذلك باستثمار نفسك بحضور دورات تدريبية ومؤتمرات وقراءة الكتب في المجال نفسه، وفي المثال السابق -زميلي في العمل- أكمل دراسة مرحلة الماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية؛ بسبب أنه وجد ضالته التي كان يبحث عنها، وهي في مجال التدريب والتطوير.

◈ تذكّر بأن التطوير الوظيفي وتوجُّهك المستقبلي لا يعتمد علىٰ جهة عملك، بل يعتمد كليًا عليك، أنت المسؤول الأول والوحيد عن تطوير مسيرتك المهنية، جهة عملك تساعدك فقط علىٰ الحصول علىٰ فرص تطوّر فيها ذاتك لكن لا تدير تطويرك المهني نيابةً عنك. ما قصدته هو أن تطوير ذاتك هو بمثابة الزيادة في محصلة رصيدك العملي، ومن ثم ارتفاع في قيمتك السوقية، بل سوف تفتح لك أبوابًا وآفاقًا لم تؤخذ بالحسبان من قبل، ومن ثم سوف تكتشف شغفك الوظيفي.

◈ أحط نفسك بشبكة تواصل قوية مع أشخاص في مجالك الوظيفي نفسه الذي ينتمي له قلبك وعقلك ووجدانك؛ لأن هؤلاء هم من تستطيع أن تتبادل معهم الخبرات العملية، فعلىٰ سبيل المثال: بإمكانك تكوين مجموعة (جروب) عبر تطبيق (الواتساب) لأشخاص ممن هم في مجالك نفسه واهتماماتك نفسها، ويكون هناك تبادل في المعلومات والمعرفة لأحدث الاتجاهات.

في الختام، اختيارك لوظيفة في مجال تخصصك الجامعي نفسه لا يعني بأنك وجدت ضالتك، وذلك بتطابق شغفك وغريزتك فيما تحب أن تعمل، ومن الممكن أن يكون تمسكك بوظيفة في مجال التخصص الجامعي قد يضيق علىٰ نفسك الفرصة في إبراز مواهبك الدفينة، التي لا تظهر علنًا إلا بعد مدة من الممارسات. ابحث عن العمل الذي يميل قلبك له ويزيد شغفك به، وسوف ينمو عندك الابتكار والإبداع فيما تقدمه للآخرين، والأكيد بأنك سوف تجد نفسك من رواد هذا العمل، وبالمناسبة ليس من الضروري أن تكتشف نفسك في وظيفة أخرىٰ، قد يكون شغفك أو فرصتك نحو ريادة الأعمال، وأن تصنع نفسك من الصفر في فكرة مشروع لم تكن موجودة في عالم الأعمال.



10

«كيف تُصنَّف بالموظف الذي يصعب الاستغناء عنه؟»

سوق العمل مرن جدًّا، واعتمادًا على المتغيرات الخارجية كالاقتصاد والعوامل الداخلية الأخرى، يمكن للمنظمات أن تجد نفسها في حاجة إلى خفض الموظفين أو إعادة الهيكلة للبقاء واقفة على قدميها أو تبسيط النفقات، لكن ما الذي يمكنك فعله كموظف لتجعل نفسك عضوًا في فريق لا تريد شركتك أن تخسره؟

هناك موظف ينجز مهام سهلة وحتى إن كان إنجازها يتطلب كثيرًا من الوقت، ولكن ليس لدى جميع الموظفين القدرة على استلام مهام أساسية، وصعبة، ومؤثرة في سير إنتاجية العمل، وهؤلاء هم الموظفون الذين لا يمكن الاستغناء عنهم؛ لأنهم بمثابة اليد اليمنى لمديريهم في العمل، بل وتتأثر إنتاجية الشركة سلبًا بعدم وجودهم، وفي اعتقادي الشخصي أن هناك تصنيفات شائعة

يُصنَّف فيها الموظفون من قبل مديريهم بحسب مستوىٰ قدراتهم ومهاراتهم وإنتاجيتهم في العمل، وتصنف كالآتي:

- موظف يجب ومن الضروري الاستغناء عنه؛ لأن إنتاجيته ضعيفة أو ينقل الفيروس لزملائه، ومن ثم يكون عبئًا ثقيلًا علىٰ الشركة، وهذا النوع بالتأكيد سوف يخفض في التكاليف علىٰ الشركة.
- موظف ليس لوجوده في الشركة ضرر أو تأثير سلبي (مباشر) علىٰ الموظفين ولكن إنتاجيته ضعيفة جدًّا، ومن ثم فإن الاستغناء عنه يكون فقط في حال واجهت الشركة تحديات تتمثل في خفض التكاليف.
- موظف يمكن استبداله ولكن يصعب الاستغناء عنه؛ لأنه يؤثر علىٰ كفاءة الإنتاج وفاعليته، وأن استبداله يكلف الشركة الكثير ماديًّا.

ولكي تصنف الموظف الذي يصعب الاستغناء عنه، هناك خطوات تمكّنك من الوصول لذلك، ولكن قبل الخوض في هذه الخطوات هناك قصة ذكرها لي أحد الأصدقاء حيث كان يعمل مديرًا لإدارة الموارد البشرية في إحدىٰ الشركات، وخلال الأزمة المالية عام 2008م التي واجهت شركات العالم أجمع، طلبت الإدارة العليا منه تخفيض عدد العاملين في الشركة إلىٰ 50٪ (أي: نصف موظفي الشركة)، وبعد مدة ما يقارب الأربعة أشهر طُلب من صديقي هذا تخفيض العاملين مرة أخرىٰ (كدفعة ثانية)، وكان هناك موظف يعمل سكرتيرًا، وكان متميزًا جدًّا عن بقية زملائه من حيث الإبداع وحبه لتطوير العمل، وكذلك حبه لإنشاء المواقع الإلكترونية، وقد أحس صديقي هذا بصعوبة الموقف في الاستغناء عنه؛ لما له من أهمية عند الشركة من حيث الإنجاز والإنتاج مقارنة بالبقية، ولكي

يقنع الإدارة العليا، نصحه صديقي بأن يكون متميزًا بحيث يصعب الاستغناء عنه من قبلهم، وأن استبداله قد يكلّف الشركة كثيرًا من ناحية الاستقطاب والتدريب؛ لذا تم تكليفه بمهمة تصميم وإنشاء موقع إلكتروني للشركة، وبعد مدة من الزمن تم إطلاق الموقع الإلكتروني للشركة، وأصبح هذا السكرتير المرجع الرئيس والأول فيما يخص تطوير الموقع الإلكتروني وصيانته، وخلال تسريح الموظفين من الدفعة الثانية لم يذكر اسم الموظف (السكرتير) من ضمن خيارات الشركة في الاستغناء عنه؛ لما له أهمية بالغة عند الإدارات، والسبب في ذلك أنه لا يمكن أن يستمر العمل من دونه، وأن كل شيء سيصبح في وضع حساس في حال أُبعِد أو ابتعد قليلًا عن العمل، أي: أن الأمر أشبه بكل شيء أو لا شيء، إن كان موجودًا العمل يسير بشكل جيد وحين لا يُفصل كل شيء يتوقف، وبذلك يختصر مؤلف كتاب (من التخرج إلىٰ العمل) آندي تيتش، جميع النصائح في عبارة واحدة؛ إذ يقول: «أن تكون موظفًا لا يمكن الاستغناء عنه، معناه أن مديرك يعتمد عليك إلىٰ حد كبير، وأنك جزء أساسي من نجاح الشركة».

والآن أعود إليك بالخطوات التي تمكّنك من أن تصبح جزءًا أساسيًّا من نجاح الشركة، وأن تُصنَّف بالموظف الذي يصعب الاستغناء عنه حتىٰ في أسوأ الأحوال عند صدور قرار بخفض الموظفين:

◈ **كن جديرًا بالثقة:** إحدىٰ الطرق التي لا غنىٰ عنها في العمل هي أن تكون شخصًا يمكن الاعتماد عليه، ويتضمن ذلك أن تكون دقيقًا ومنتجًا وموثوقًا به باستمرار، فإذا كان أعضاء فريقك ورؤساؤك يعرفونك كشخص

يمكنهم الاعتماد عليه كثيرًا لدرجة أنهم لا يشعرون بأن الأمور ستسير بشكل جيد بدونك فقد قطعت خطوات كبيرة في تأمين منصبك.

◈ **كن منتجًا:** اجعل هدفك أن تكون شخصًا منتجًا بدرجة عالية كل يوم، وانتبه من الخلط بين هذا وبين أن تكون أسرع موظف في إنهاء الأعمال المنوطة بك، ولكن من المهم أن تكون مدركًا للوقت الذي تستغرقه لإكمال المهام، فمن المهم أيضًا إكمالها بشكل صحيح في المرة الأولىٰ، بالإضافة إلىٰ ذلك فكّر فيما تفعله يوميًا وكيف يمكنك تحسين الإنتاجية، يقول هوفر: «معظم الموظفين يساوون بين النجاح والإنتاجية، وبين القيام بمعظم الأعمال، والقيام به بشكل أسرع»، هذا ليس هو الحال دائمًا، بل علىٰ النقيض، خذ وقتك للقيام بالعمل بشكل صحيح ومدروس، وفي كثير من الأحيان عندما تفعل هذا، يمكنك اكتشاف طرق أفضل وأكثر كفاءة لإنجاز المهمة، وبمجرد عرضها علىٰ رئيسك المباشر فقد أصبحت الشخص الذي لا غنىٰ عنه.

◈ **إتقان مهارات محددة:** هناك مهارات قد تكون ليست موجودة عند الآخرين في بيئة العمل، ومن ثم تفتح لك فرصة احتكار مهارات محددة ذات قيمة تكون نقطة انطلاقة لك في الشركة، فعلىٰ سبيل المثال: قد توفر الشركة قطعة جديدة من المعدات أو التقنيات يمكنك البدء في التدريب عليها، فتعلُّم مهارة أساسية لا يمكن لعدد قليل من الأشخاص القيام بها سيجعل وظيفتك أكثر أمانًا، ولقصة صديقي التي ذكرتها سالفًا مع السكرتير دليل علىٰ ذلك.

◈ **اذهب إلىٰ أبعد حدود:** أي كن علىٰ استعداد للقيام بأكثر من الحد الأدنىٰ الذي تتطلبه وظيفتك، سوف يقدِّر مديرك وزملاؤك استعدادك لبذل جهد إضافي للحفاظ علىٰ سير الأمور بسلاسة، وللعمل علىٰ ذلك، تحتاج -علىٰ سبيل المثال- إلىٰ أن تتطوع لتتولىٰ وظائف أو مشروعات لا يريدها أحد، كما يمكنك أيضًا أخذ زمام المبادرة؛ لتجاوز مسؤولياتك الأساسية أو الخروج بأفكار جديدة تساعد علىٰ تبسيط العمليات التشغيلية.

◈ **كن عنصرًا مهمًّا في فريق العمل:** إذا كنت تريد أن تكون الموظف الذي يصعب الاستغناء عنه في الشركة، خذ دور الشخص الذي يعمل مع الجماعة (فريق العمل)، ويمكنك القيام بذلك عن طريق مساعدة زملائك في العمل عندما يواجهون المشكلات، والتطوع لأخذ زمام المبادرة في المشروعات، بل إن استطعت تجاوز الوصف الوظيفي الأساسي في سبيل إنجاز المهام.

◈ **امتلك مهارة التواصل الجيد:** تعد القدرة علىٰ التواصل بشكل فاعل شفهيًا وكتابيًا مهارة مطلوبة بشدة في عالمنا الرقمي.

◈ **أصقل مهاراتك في التعامل مع الناس:** من المؤكد بأنك تعاملت مع أشخاص كانوا غير محببين بالنسبة لك في حياتك المهنية، ولكن لا تلقِ بالًا لسلوكياتهم، وبدلًا من ذلك قم بتطبيق القاعدة الذهبية وهي أن تعامل الآخرين بلطف واحترام، بالطريقة التي تحب أن يعاملوك فيها، ولتطوير ذلك في سلوكك تعلّم مهارة الذكاء العاطفي.

◈ **تسهيل عمل رئيسك المباشر:** يقول كولمان مؤلف كتاب (أسرار النجاح): «إن من أهم وظائف المرؤوس هي تسهيل عمل مديره الذي يسعىٰ بدوره

لتحقيق أهداف المنظمة»؛ لذا تعرَّف علىٰ أهداف رئيسك المباشر وساعده علىٰ الوصول إليها ما استطعت، وفي حال كنت أنت اليد اليمنىٰ لرئيسك المباشر فإنك بذلك سوف تبني الثقة بينكما، ومن هنا يمكنه الاعتماد عليك أكثر فأكثر.

وفي الختام، تذكر أن الترويج لعقلية عدم قدرة المنظمة علىٰ الاستغناء عن شخص ما، يؤدي ذلك إلىٰ تشجع الموظفين علىٰ العمل وفق جدول محدد طوال الوقت بدقة بالغة، مما يسفر عن تحويل الموظفين إلىٰ العمل وفق هذه العقلية -أي: كل شخص سيكون لا يمكن استبداله بالنسبة إلىٰ فريق عمله-، وهذا يؤدي إلىٰ استنزاف طاقة هؤلاء الأشخاص بعد مدة، فهذا الأمر غير قابل للاستمرارية، والأداء سيتأثر علىٰ المدىٰ البعيد.

يشير أريك جونسون في مقاله إلىٰ ذلك بقوله: «إن الضغط الذي يجب أن يكون في مفهوم (الموظف الذي يصعب الاستغناء عنه) له عواقب حقيقية علىٰ رفاهية الموظفين، فعلىٰ سبيل المثال: الموظف الذي يعمل أسبوعيًّا لثلاث ساعات أكثر من المعدل العام هو أكثر عرضة بـ 67٪ للإصابة بأمراض قلبية، والذين يعملون لإحدىٰ عشرة ساعة يوميًّا هم أكثر عرضة بمعدل الضعف للإصابة بالاكتئاب؛ لذا يجب أن توازن بين الحياة الشخصية والعمل، ولكي تبني قيمة كبيرة لك -أيها الموظف أو الباحث عن العمل- فأنت تحتاج إلىٰ القيام بالعمل وفق ساعات الدوام المحددة، منخرطًا في كل ما يحدث، وتملك دافع التعليم المستمر، والعمل بجدية بالغة.



11

«مواجهة المجهول في المستقبل، إما بالتكيُّف والتأقلم أو الغرق»

بدأت القصة في بداية عام 2020م عندما واجه العالم بأسره وباء لم يكن متوقعًا بتاتًا عند العلماء والباحثين في مجال الأوبئة حتىٰ بدأ تفشيه في دولة الصين، وتحديدًا في مدينة ووهان منذ سبتمبر من عام 2019م. وكان انتشار هذا الفيروس سريعًا أحد التحديات الصعبة وغير المستحيلة التي واجهت قادة الشركات، فلو عدنا للزمن وتمعنّا قليلًا في الأزمات التي واجهتنا، علىٰ سبيل المثال: الأعاصير والفيضانات والزلازل التي كانت تحدث معظمها في دول شرق آسيا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت الشركات تستنجد بفروعها في الدول الأخرىٰ، ومن ثم فإن الضرر يقل علىٰ الشركة المتضررة، ويكون الاعتماد التام علىٰ استمرارية الإنتاج، ولكن جائحة كورونا (كوفيد 19) كانت مختلفة عن الأزمات الأخرىٰ السابقة، حيث كان الضرر ينتشر داخل كل

شركة، مما يعطل كل مراحل الإنتاج فيها، وكل أقسامها وفروعها، حيث يصيب العمل بالشلل التام، ومن خلال أزمة كورونا (كوفيد 19) أدت إدارة الموارد البشرية دورًا فعالًا في قيادة دفة الشركات بالتعاون مع قياداتها، وأصدرت قياداتها قرارات عديدة علىٰ مستوىٰ العالم؛ لغرض تخفيف الأعباء والأضرار علىٰ الجانبين: العنصر البشري، وأصحاب المصلحة.

وبصفتي ممارسًا في مجال الموارد البشرية استقبلت أسئلة عدة من بعض الموظفين - خاصة ممن يعملون في القطاع الخاص- بحكم أن هذه الشركات الربحية لا تفكِّر إلا بخفض التكاليف بقدر أكبر خلال هذه الأزمة، ولكن ما شدّني سؤال السائل الذي يقول: «كيف نواجه المجهول في المستقبل»؟

في البداية دعوني أشرح باختصار ما المقصود بالعوامل التي تؤثر علىٰ المنظمات بشتىٰ أنواعها؟ هناك عوامل داخلية وعوامل خارجية، لكني لن أخوض في الحديث عن العوامل الداخلية، بل سأركّز علىٰ العوامل الخارجية لكون أزمة كورونا (كوفيد 19) من العوامل الخارجية التي تؤثِّر علىٰ أي منظمة.

من العوامل الخارجية أو كما يحلو تسميته عند بعضهم البيئة الخارجية، وهي كل المتغيرات التي تؤثِّر علىٰ المنظمة، ولكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها، وأهمها:

- المتغيرات الاجتماعية والحضارية، كاختلاف الأجيال.
- المتغيرات في التقنية، كالثورات الصناعية، الذكاء الاصطناعي، التحول الرقمي.

- المتغيرات السياسية، كالمتغيرات المحتملة في التشريعات، وكذلك تأثيرات الدول الأخرىٰ.
- متغيرات في القانون، كسياسة الضريبة، وقانون العمل والعمال السعودي.
- متغيرات في الاقتصاد، كنمو أو ركود في الاقتصاد، أو معدل التوظيف.
- متغيرات في البيئة، كحالة الطقس التي تسبب إيقاف العمل المؤقت عند الشركات والأفراد.

إذًا لو قيّمنا أزمة كورونا (كوفيد 19) لوجدنا أنها من العوامل الطبيعية التي أثّرت علىٰ جميع العوامل التي ذكرناها سالفًا، حيث سبّبت علىٰ سبيل المثال ركودًا عالميًا وكسادًا اقتصاديًا، وأجبرت عظمىٰ الشركات العالمية والمحلية أن تنتهج إستراتيجية خفض التكاليف من خلال تسريح الموظفين، وقلل بعضها من عدد ساعات العاملين لديها لتخفيض رواتبهم أو إعطائهم إجازات بدون راتب في سبيل أن تنجو الشركة من الغرق في هذه الأزمة بحثًا عن بر الأمان.

إن استمرارية الأعمال وإدارة التكاليف مصدر أقلق كثيرًا من القادة عبر القطاعات وعلىٰ نطاق واسع وسط أزمة فيروس كورونا (كوفيد 19)، وقد أدىٰ هذا الوباء الذي أعقبه في كل الدول إلىٰ دفع الشركات التي وجدت نفسها غير قادرة علىٰ تحمل الركود المؤقت إلىٰ الإغلاق أو في بعض الحالات إلىٰ توقف التدفق النقدي (أي: تفاقم الضغط المالي)، أما علىٰ صعيد الأفراد ووفقًا لتقرير (قناة سكاي نيوز العربية) من شهر مايو من عام 2020م، فقد

تسبّبت هذه الأزمة في فقدان عشرات ملايين العمال لوظائفهم في القطاعين الخاص والحكومي حول العالم، وأكثر القطاعات التي تأثّرت من هذه الأزمة هي قطاعات السياحة، والطيران، وقطاع التجزئة والجملة، وقطاع التصنيع، وقطاع العقارات، وكذلك قطاع المطاعم. وفي الجانب الآخر، كان قطاع الإنترنت والتجارة الإلكترونية أكثر القطاعات انتعاشًا، ولكي تتمكن الشركات المتضررة من إعادة أعمالهما إلىٰ مسارها الصحيح، فقد تضطر إلىٰ إلغاء بعض الوظائف، ووفقًا لدراسة من المنتدىٰ الاقتصادي العالمي فقد توقع أنه خلال الخمس سنوات القادمة فقدان 75 مليون وظيفة حول العالم وظهور 130 مليون وظيفة جديدة [1]. إذًا كفرد كيف تواجه المجهول في المستقبل ما بعد أزمة كورونا (كوفيد 19)؟

إن الخوف من المجهول أمر لا بد منه، وهو أمر فطري في النفس البشرية يزيده الغموض اشتعالًا وتخمد ناره الطمأنينة، ويجب عليك التكيف مع هذا المجهول، وتتغير بناءً علىٰ التوجهات الجديدة التي يشهدها العالم اليوم؛ لأنه في مصلحتك الشخصية وطوق نجاة لك. كن سريعًا في التكيّف مع التغيير ولا تخف، واعلم أن الضرر من الأساس قد تغلب علىٰ العالم بأسره؛ بسبب هذه الأزمة علىٰ مستوىٰ المنظمات والأفراد والحكومات وكذلك الصناعات المتنوعة، وهذا بالتأكيد وضع مفجع، يضع الجميع في وضعية الصراع من أجل البقاء. لا أحاول جلب الهلع والخوف لديك، ولكن من مسؤوليتي النصح؛ لأن الوضع في المستقبل من بعد هذه الأزمة لا يقبل التراخي منك،

(1) سكاي نيوز عربية، 2020م.

لذا يجب عليك أن تكون مرنًا قدر الإمكان في التغيير، وأن تكون إيجابيًّا وناقلًا التفاؤل للآخرين. فكِّر فيما يطلبه سوق العمل في المستقبل، واعمل علىٰ تعزيز نقاط قوتك وتقوية نقاط ضعفك عبر حضور الندوات والدورات التدريبية والمؤتمرات، بالإضافة إلىٰ أنه يجب استغلال الفرص التي فتحت أبوابها وآفاقها ولم تكن حاضرةً قبل الأزمة، وأن تسابق الآخرين بذلك؛ لكي تكون منفردًا في الطليعة وتنجو بنفسك إلىٰ بر الأمان، فعلىٰ سبيل المثال: من أبرز الوظائف التي برزت في أوروبا، حيث بات الطلب علىٰ 700 ألف وظيفة في الخدمات اللوجستية والمتعارف عليها باللغة الدارجة عند كثيرين (خدمات توصيل المنازل)، إذ إن كبرىٰ شركات المطاعم طلبت ما بين 110 آلاف إلىٰ 330 ألف وظيفة خاصة في خدمات التوصيل[1]. وكذلك وفقًا لوكالة الأنباء السعودية، حيث ذكر في تقريرهم الصادر في 16 مارس 2020م بأن إجمالي الشركات المرخصة لتقديم خدمات نقل الطرود في المملكة العربية السعودية وصل إلىٰ 22 شركة، مما أوجد فرصًا لتوظيف 90 ألف شخص في فروع هذه الشركات بكافة أنحاء المملكة[2].

ضع خطة للتوجُّه إلىٰ القطاعات الجديدة التي تضمن من خلالها فرصًا للعمل، وكذلك يسهل بها الصعود سريعًا إلىٰ المناصب القيادية، اقرأ عن هذه القطاعات الجديدة في التقارير الصادرة، علىٰ سبيل المثال تقرير رؤية 2030، حيث يوضح هذا التقرير أن هناك وظائف سوف تُخلَق في المستقبل القريب،

---

(1) سكاي نيوز عربية، 2020م.

(2) وكالة الأنباء السعودية، 16 مارس 2020م.

وأوصيك بشدة بالاعتماد علىٰ التقنيات والتعامل عبر الإنترنت (أو كما يحلو عند بعضهم تسميتها بالتعامل عن بعد)، أو بإمكانك تصميم تطبيقات أو الانضمام لتطبيقات. اقرأ كثيرًا عن الاتجاهات الحديثة لسوق العمل، واستغل ضعف المهارات عند الآخرين، وابحث عن المهارات المطلوبة والمتوافقة مع الوظائف المستقبلية؛ لأن سوق العمل لا يرحم، والمتأخرون الذين لم يسبحوا في موج هذه الاتجاهات سوف يجدون أنفسهم غير قادرين علىٰ التنقل بين الوظائف المستحدثة.

وفي الختام، العَالم ما بعد هذه الأزمة لن يكون كالعَالم ما قبلها، وسيعمد المؤرخون إلىٰ تقسيم تاريخ العالم إلىٰ مرحلة ما قبل وباء كورونا ومرحلة ما بعده كما حصل بعد الحرب العالمية الثانية، وسوف يتغير النظام العالمي الحالي وسيتشكل نظام عالمي جديد، وعلىٰ مستوىٰ المنظمات سوف تتغير الثقافات ونماذج الأعمال، وكذلك سلوكيات الأفراد، لذا توقّف عن التوقع وابدأ بالقبول.



مقتطفاتي

12

«الوقوع في فخ الوظيفة التي لا تلبي أهدافك المهنية نقطة سوداء في مسارك المهني»

إن استمرار الموظف في وظيفة ما لمدة زمنية يعتمد علىٰ أهداف سيرته المهنية التي تعتمد علىٰ عوامل تحركها، ومنها: هل تشعر بالشغف نحو وظيفتك؟ هل تستفيد من تلك الوظيفة وتتعلّم منها، وهل قدّمت الوظيفة لسيرتك المهنية؟ لكن ماذا لو افترضنا أن كل إجاباتك عن هذه الأسئلة بـ (لا)، وكنت أنت كبشًا لوظيفة لا تحبها، وقد تستمر بها لسنوات طويلة استغرقت منك 10 سنوات وأكثر، وهؤلاء للأسف هم من وقعوا في فخ الوظيفة. أما الاقتصاديون فيطلقون مثل هذه الحالات مصطلح (مغالطة التكلفة الغارقة) (The Fallacy of Sunk Cost)، أي: الوقوع في فخ إهدار المزيد من المال أو الجهد أو الوقت أو الاستمرار بالعمل في وظيفة لا تحبها

فقط لتثبت لنفسك أو لمن حولك صحة قرارتك السابقة علىٰ أمل أن تتحسن الأوضاع علىٰ الرغم من أنه لا توجد أي مؤشرات إيجابية تؤكد أنها ستتحسن، وهذا بالتأكيد يقودك إلىٰ قضية خاسرة، وكما يقول المثل الإنجليزي: «لا تهدر المزيد من الأموال علىٰ أمل استرداد الخسائر»، وهذا المثل يجسّد أسلوبًا مشابهًا في التفكير، إذ غالبًا ما يكون مدخل الوقوع في فخ الوظيفة عندما تحصل علىٰ وظيفة عبر معارفك (الواسطة)، ولم تكن من اختيارك ورغباتك وطموحاتك المهنية، بل أُجبِرت عليها لأسباب عديدة، وأهمها ضعف في ممارسات التوظيف عند الشركة، ومن ثَمَّ قبولك للوظيفة بعد استسلامك وخضوعك لها حتىٰ لو لم تكن مناسبة لك، ولكن في قناعة نفسك بأن ما يهمك في وقتها هو أن هذه الوظيفة تجلب لك قوت يومك.

إن السبب الذي جعلني أكتب هذا الموضوع هو أن لي صديقًا كان دائم التذمُّر والشكوىٰ من وظيفته التي استمر بها لأكثر من 15 سنة، وكنت أتساءل: ما الذي يجعله يستمر في وظيفة لا يحبها؟ ماذا لو كنت أنت في هذا الوضع كحال صديقي؟ ما الذي يجعلك تستمر في وظيفة لا تحبها؟ أتذكّر أول وظيفة لي بعد تخرجي استمريت فيها شهرين فقط، والسبب الرئيس لتركها أن ثقافة العمل وبيئة الشركة لم تكن تناسبني ولم أستطع التكيُّف معها، بل إن العمل الذي أوكلت به لم يكن حسب ما هو مكتوب في الوصف الوظيفي، لذا قررت تقديم الاستقالة بعد حصولي علىٰ وظيفة أخرىٰ، مع العلم أن هذه الوظيفة كانت (بالواسطة) إلا أنني لم أرغب بها. الأشخاص الذين يقعون في فخ الوظيفة التي لا يحبذونها يذكّرونني بقصة سمعتها ذات مرة وهي (الضفدع

المغلي)، وهي قصة شائعة تقول: بأن الضفدع سوف يقفز فورًا عندما يوضع في ماء حار. بينما إذا وضِع في الماء وهو معتدل الحرارة ثم يُسَخَّن ببطء، فإن الضفدع لن يقفز وسيبقىٰ في الماء حتىٰ بعد أن أصبح الماء حارًّا جدًّا؛ لأنه ببساطة لن يشعر بالخطر التدريجي الحاصل، وبذلك يموت عندما تبلغ درجة حرارة الماء قدرًا مميتًا. لذا كنت وما زلت أوصي الأشخاص بألا يستمروا في وظيفة واحدة لأكثر من خمس سنوات في حال كنت غير سعيد بالوظيفة، ووفقًا لأماندا أوغسطين خبيرة الاستشارات المهنية في Top Resume ذكرت أنه حتىٰ في عالم الأعمال المثالية يجب أن تحاول البقاء في كل وظيفة مدة عامين علىٰ الأقل؛ لأنها مدة كافية لتعلُّم مهارات جديدة وبناء مؤهلاتك[1]. وفي استطلاع قام به Bullhorn ذكر أن 39٪ من ممارسي التوظيف يعتقدون أن أكبر عقبة تواجههم هي لمرشح عاطل عن العمل؛ بسبب وجود تاريخ من التنقُّل بين الوظائف أو ترك الشركة قبل أن يكمل في الشركة عامًا واحدًا[2]، وبغض النظر عن أوقات العمل للوظائف السابقة لهؤلاء العاطلين، فإنه مؤشر يدلنا أن لا تكن حبيس الوظيفة في حال لم تعجبك.

قد تكون هناك إغراءات في الوظيفة التي لا تعجبك، علىٰ سبيل المثال: الراتب، والوعود الشفهية (Oral Contract)، ومشروعات الشركة المكتوبة

(1) باباندريا فجر، 2018م، مقال بعنوان: يشارك خبراء التوظيف كم من الوقت يجب أن تبقى في الوظيفة – وكيفية شرح (التنقل بين الوظائف) لصاحب عمل محتمل، Business Insider.

(2) دويل أليسون، 2019م، مقال: كم من الوقت يجب أن يبقى الموظف في الوظيفة؟ The Balance Careers.

علىٰ الورق... إلخ. وهؤلاء الأشخاص الذين أغرتهم الوظيفة أشبّههم بالصقر الذي لا يستطيع الطيران؛ بسبب أن عينيه قد غطيتا بغطاء أو حاجز، ومن ثَمَّ فهم لا يستطيعون مشاهدة الخيارات الأخرىٰ المتوافرة في سوق العمل، والتي قد تتيح لهم فرص الصعود مهنيًا، وهذا ما ينقلنا إلىٰ النقطة اللاحقة، وهي المعتقدات أو الأعذار التي يختلقها هؤلاء الذين وقعوا في فخ الوظيفة. غالب الذين وقعوا في فخ الوظيفة يعتقدون أنهم لا يستطيعون إيجاد عمل إلا بالمعارف (الواسطة)، وأن كل شيء لا يتم إلا بالمعارف، بل الأسوأ من ذلك هي الصورة النمطية التي رسموها في مخيلاتهم، وهي: (ما عندك واسطة يعني ما عندك وظيفة).

ثانيًا، اعتقادهم بأنه لا توجد خيارات، وتجدهم يرددون عبارات (أين أذهب؟)، وتجدهم في بعض الأحيان يلومون الآخرين، والمجتمع، والحظ، والنظام، ولا يلوم نفسه، بل إنه يصل إلىٰ مرحلة يقنع نفسه بأنه الأفضل، وأن الآخرين هم الملامون، وينسب إليهم سبب بقائه في الوظيفة نفسها منذ مدة طويلة.

ثالثًا، أن من أسباب وقوع الأشخاص في فخ الوظيفة من وجهة نظري المتواضعة هو الخوف من المجهول، وقد شرحت ذلك سابقًا في (مقتطفاتي رقم 11). الخوف من المجهول ظاهرة متلازمة عند أغلب الأشخاص الذين لا يملكون الثقة بالذات، وهي ظاهرة أشبّهها بجبل الجليد الذي يظهر بأن ما فوق الماء صغير ولكن هناك أشياء مخفية تحت الماء، فتجد الشخص يرىٰ ما هو ظاهر له في المكان الآخر، ومن ثم يتردد كثيرًا في الحصول علىٰ فرصة وظيفية أخرىٰ إما داخل الشركة أو خارجها فقط؛ لأنها مخفية. كذلك الاعتقاد

بأن المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها في وظيفته الحالية ليست كافية ومتوائمة مع جدارات الوظيفة الجديدة، ومن ثم الخوف من المجازفة والخروج من الوظيفة الحالية، وفي الحقيقة فإن هؤلاء الأشخاص تجدهم دائمًا في موضع دائرة أو منطقة الأمان، ولكنهم غير سعيدين في وظيفتهم؛ لأنه -وبكل بساطة علىٰ سبيل المثال لا الحصر- وصلوا إلىٰ مرحلة عدم الشعور بقيمة الأعمال التي يؤدونها في العمل، وهذا يقودهم إلىٰ هبوط في معنوياتهم، ومن ثَمَّ تجدهم -علىٰ سبيل المثال- ينتظرون آخر دقيقة من ساعات العمل حتىٰ يذهبوا مباشرةً إلىٰ منازلهم، أو عندما يستيقظون للعمل في صباح اليوم التالي تجدهم إما أنهم يستيقظون وهم بكامل حماسهم ونشاطهم، أو تجدهم كثيري التفكير في خلق أعذار عدم الذهاب إلىٰ العمل وهذا بالتأكيد نتيجة ما وصولوا إليه من الاحتراق الوظيفي؛ لذا ومن وجهة نظري أن هؤلاء لا يملكون روح التحدي، وتجدهم مقاومين وبشدة للتغير؛ لأن التغيير يتطلب منهم تغييرًا في طريقة تفكيرهم، أو اكتساب مهارات جديدة، أو تعلم شيء جديد، وهذا مؤلم نوعًا ما، ومن ثم يضعون مبدأ (دعني كما أنا)، هؤلاء تجدهم دائمًا متذمرين من وظائفهم، بل حتىٰ إنهم متشائمون في حياتهم الشخصية، فإذا كنت أنت نفسك دائم التذمر من وظيفتك، أو تستيقظ صباح اليوم التالي مجبورًا ومثقلًا علىٰ كاهلك الشركة، وتنتظر آخر يوم عمل من أيام الأسبوع، فاعرف بأنك وقعت في فخ الوظيفة.

وأيضًا من أسباب وقوع الأشخاص في فخ الوظيفة (وهَم الأمان الوظيفي)، حيث يعتقد كثير من الأشخاص بأن تمسكهم بوظيفة ما يحقق لهم فرص

النمو والتطور المهني والمميزات المالية، وضمان استمراره في العمل دون قلق حول مستقبله أهم من الخوض في غمار البحث عن وظيفة أخرىٰ؛ خوفًا من ضياع هذه المميزات، مما يجعله يقضي سنوات طويلة قد تكون خمس سنوات وأكثر في وظيفة ما حتىٰ لو لم تعجبه ولكن الأهم في نظره هو (الأمان الوظيفي)، مع العلم والغريب في الموضوع بأن هذه السنوات من الخبرة لم تكن فعليًا سوىٰ سنة واحدة مكررة خمس مرات؛ بسبب وظيفته المملة الرتيبة التي لم تكن تتطور، فما كان يقوم به خلال سنته الأولىٰ استمر يقوم به طيلة السنوات الخمس؛ لذا فإن البقاء في المكان نفسه لفعل العمل نفسه بالطريقة نفسها يُعدُّ قاتلًا لمسارك المهني، خصوصًا حين تكون الترقية في الشركة نفسها صعبة؛ بسبب كثرة المنافسة أو سوء الهيكل التشغيلي للشركة، فالنهاية المميتة في عملنا تقبع في الانتظار الطويل. إذًا كيف تخرج من فخ الوظيفة؟

- ابدأ والغاية في ذهنك: واحدة من عناصر العادات السبع للناس الأكثر فاعلية لـ ستيفين كوفي، حيث ذكر أن تكتشف نفسك وتحدد أهدافك وقيمك الشخصية العميقة. أي: في حال كنت علىٰ وظيفة لم تعجبك، ابدأ برسم أهدافك الوظيفية، وفكّر برغباتك الوظيفية المستقبلية، واسأل نفسك: أين تريد أن تذهب أو أين تكون؟ علىٰ سبيل المثال: قد ترغب بالعمل في وظيفة في إدارة الموارد البشرية، أو أن تعمل في شركة مرموقة، وهنا أنتقل معك إلىٰ النقطة اللاحقة.

- ضع إستراتيجيات لأهدافك الوظيفية، وفي حال رغبت بوظيفة في إدارة الموارد البشرية أو في شركة مرموقة -علىٰ سبيل المثال- فكّر في الشهادات المهنية الخاصة بهذا المجال، وطوّر جوانب الضعف لديك من

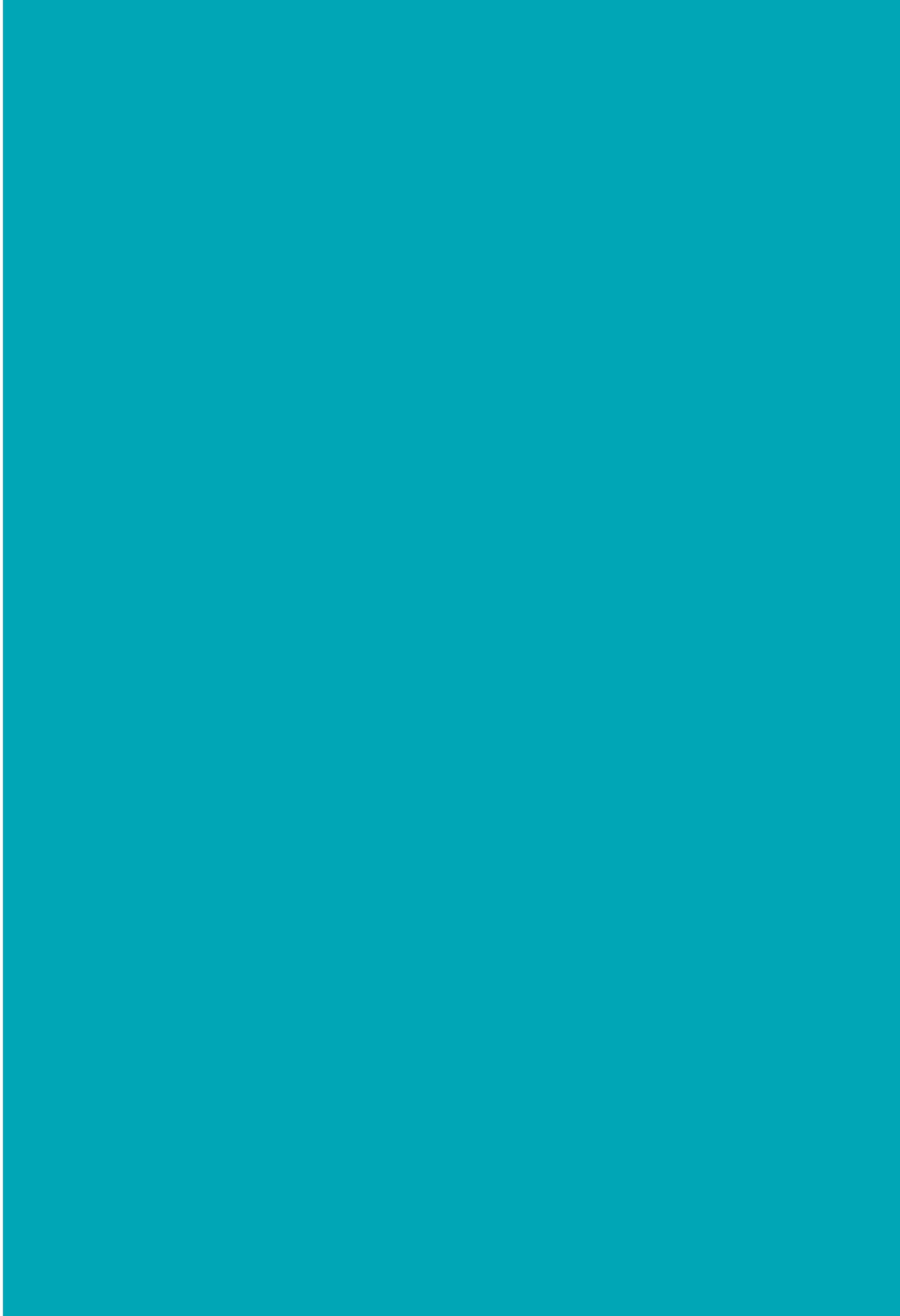
قدرات ومهارات ومعرفة، عبر تسجيلك في دورات تدريبية تؤهلك -بإذن الله- للفوز في المسابقات الوظيفية من بين المتقدمين علىٰ الوظائف. وبمجرد أن تفكر بشيء سوف تبدأ لا شعوريًا بالاتجاه نحو أهدافك، وسوف تشعر أن لغة الحوار لديك تتغير، وأن سلوكك وتصرفاتك وتوجهاتك يتحركون نحو أهدافك، ولكن الأهم هو أن تعرف وجهتك القادمة.

◈ توقف عن التفكير السلبي، وتحمّل مسؤولية موقعك، وذكّر نفسك بأن وظيفتك التي لم تعجبك لم تكن بسبب الآخرين وإنما باختيارك أنت وحدك، وأن القرارات التي أخذت سابقًا كانت بسببك أنت، وهي التي أوصلتك إلىٰ ما أنت عليه الآن. خذ قرارات جديدة وتوقّف عن جميع أصابع الاتهام والمسؤولية التي وزعتها علىٰ الآخرين سابقًا عندما وقعت في فخ الوظيفة. والأهم هو ألا تلم الآخرين؛ لأنك بذلك لن تستطيع تغيير نفسك، وسوف تشعر بشعور الراحة (منطقة الأمان)؛ ظنًا منك أن الآخرين هم السبب في وقوعك فخ الوظيفة، ومن ثم لن تستطيع معالجة التفكير السلبي، أي لو افترضنا أنك تردد هذه الجملة: (المجتمع هو السبب فيما أنا فيه من حالتي السلبية) فإنك بذلك لن تستطيع الحراك. في المقابل الآخر، لو وضعت نفسك بموضع (الملام)، وافترضنا أنك تردد هذه الجملة: (أستطيع أن أبادر وهناك شركات تحتاج إلىٰ الخبرة العملية في مجال ما)، فسوف تجبر علىٰ تغيير نفسك؛ لأن التفكير يُولد الشعور الذي يحركك داخليًّا. وفي مقولة جميلة ذكرها ألبرت أينشتاين: «إن القدرة علىٰ التخيل أهم بكثير من المعرفة»، لهذا تجد أن الأشخاص الذين يستطيعون تغذية عقولهم دائمًا بالصور والأفكار

الإيجابية يحققون نجاحات وإنجازات لا يستطيع أن يحققها من يستسلم لواقع سلبي، ويقضي معظم أوقاته وهو يفكر في السلبيات.

وفي الختام، يجب أن تعلم أن ليس كل الوظائف التي تحبها تضمن أن تجد فيها كل الجوانب التي تحبها، فقد تكره جوانب منها ولكن لا يعني ذلك أن تكره الوظيفة بشكل عام، ولا يعني أيضًا أن هذا الموضوع حثك للتنقل بين الوظائف كل سنتين حسب ما أشارت لها الدراسة المذكورة أعلاه، مما قد يؤدي ذلك إلىٰ الفشل في المسيرة المهنية. لكن في حال استمرارك بالعمل في وظيفة ما لأكثر من ثلاث سنوات ولم تكن من الأساس ما تطمح إليه، ولم تعد تضيف لك مهارات ومعرفة جديدة، فهذا مؤشر حقيقي بأنه حان الوقت للانتقال إلىٰ وظيفة أخرىٰ.







مقتطفاتي في القيادة

13

مقتطفاتي

13

«الناس تستقيل من أفراد وليس من شركات»

قد يتفق بعضهم وقد لا يتفقون بأن الموظف يعمل ساعات العمل الرسمي من أجل السعي نحو تحقيق الحاجات الفسيولوجية والأمان فحسب، ولكن من الممكن أن يعمل الموظف ضعف ساعات العمل؛ من أجل مدير ناجح، فإذا لم تتحقق حاجيات الموظف (نظرية هرم ماسلو للاحتياجات)، فمن المرجّح أن يبحث عن بيئة عمل تضم كل مقومات النجاح وتلبي احتياجاته.

المنظمات الناجحة هي التي تحظىٰ بمديرين سعيدين، وتحقق أرباحًا عالية ونتائج تفوق التوقعات، وإذا أردت أن تعرف إن كانت بيئة العمل سعيدة أم غير سعيدة، فقط عليك معرفة معدل نسبة التسرب الوظيفي في المنظمة خلال الأعوام الماضية، فالسعادة في بيئة العمل هي ليست في حصول الموظف علىٰ أجر عالٍ أو توافر مكان للترفيه، إنما السعادة في بيئة العمل في كيفية تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهم؛ كإظهار التقدير والثقة والمساواة، أما المال والمنصب

والامتيازات الأخرىٰ، فكلها تجلب الفرح للموظف ولكنها لا تسعده، يقول كل من ماركوس بوكينكهام وكورت كوفمان: «هناك كثير من الأموال تُنفَق علىٰ الموظفين لجعلهم أكثر خبرة، وأكثر استقرارًا، دفع رواتب مجزية لهم، توفير الدورات التدريبية التي تزيد من إنتاجهم، لكن للأسف الرئيس المباشر كان يهدم كل هذا بإدارته السيئة للموظفين الذين تحت إمرته».

تأتي العلاقة مع المدير من ضمن عشرة عوامل لتحسين اندماج الموظفين في المنظمة، حيث ذكر ديفيد دبليو بأن المدير المباشر هو العامل الرئيس في تطوُّر الموظف ونمو خبراته، وكذلك هو السبب الرئيس في دفع الموظف المميز إلىٰ ترك عمله، واستخدام كل ما لديه من خبرات وتجارب وعلاقات في مكانٍ آخر؛ فالموظف لا يرحل من المنظمة، إنما الموظف يرحل من المديرين السيئين.

قرأت كتاب (القادة آخر من يأكل) للمؤلف سايمون سينك، وذكر عبارة جميلة يقول فيها: «إن الضغط والقلق في العمل ليسا متعلقين بالعمل نفسه بقدر ما هما متعلقان بضعف الإدارة والقيادة، فحينما ندرك أن هناك من يهتمون بمشاعرنا في العمل تقل معدلات الضغط تلقائيًا، أما إذا شعرنا بأن من يتولون المسؤولية لا يهتمون إلا بأنفسهم، وأن قادة الشركة لا يهتمون إلا بالأرقام أكثر مما يهتمون بنا، فإن معدلات الضغط والقلق ترتفع تلقائيًا (يقصد عند الموظفين)، وهذا هو السبب الرئيس الذي يجعلنا مستعدين لترك وظائفنا، وهو أننا لا نشعر بالولاء للشركة ولا يمنحنا قادتها شعورًا بالانتماء أو سببًا للبقاء سوىٰ المال والأرباح»[1].

(1) سينك، 2016م، (ص35).

إذا كنت تعاني من ترك الموظفين الجيدين لوظائفهم فانظر أولًا لمن فوقهم من مديرين ومسؤولين، فهناك يكمن الخلل، فمعظم الموظفين يصبرون علىٰ قلة الرواتب ومشقة العمل إن كان هناك مدير جيد يعرف كيف يدير الأمور بينه وبين موظفيه، أي: أن الموظف يهتم بطريقة معاملة مسؤوليه له واحترام إنسانيته أكثر مما يتقاضىٰ من أجر جراء عمله، إذ إن العمل تحت مدير أوتوقراطي (استبدادي) لا يهدم مسيرتك المهنية وفرصك في النجاح فحسب، بل يسمح له بأن يؤثر سلبًا في صحتك، فالمدير الأوتوقراطي هو الذي يتصف بسيطرته علىٰ الفرد وعلىٰ جميع القرارات وتدمير كل من حوله بحيث يجعل كل من حوله أغبياء، ولا يسعىٰ إلىٰ توظيف الأذكياء؛ حتىٰ لا يتسببوا في تهديده في مسيرته المهنية، وغالبًا ما يصنع قراراته بناءً علىٰ أفكاره الشخصية، ونادرًا ما يتقبّل النصيحة من أتباعه، وجل اهتمامه بالغالب ينطوي فقط علىٰ فرض السيطرة الاستبدادية علىٰ فريق العمل.

ووفقًا لما ذكره (لي برانهام) في كتابه (الأسباب السبعة الخفية للاستقالات الوظيفية) بأن هناك سبعة أسباب معلنة لاستقالة الموظف من المنظمة، ومن ضمنها ضعف أو غياب القيادة والإدارة العليا، حيث إن هناك تصرفات تربك الموظفين وتفقدهم الثقة بقادتهم، ومن أهمها:

- عزلة المديرين وتجاهلهم لواقع بيئة العمل.
- عدم إصغاء الإدارة لمقترحات الموظفين وشكواهم.
- ضعف تقدير المديرين تجاه موظفيهم.

- غياب الثقة والاحترام بين المدير والموظف، وهذا يتعدىٰ مسألة الكذب الصريح، أو عدم التزام المدير بما يقوله، أو التعدي بالألفاظ التي تجرح الموظف (بقصد أو بدون قصد).
- سوء إدارة التغيير ومواجهة الظروف التي تطرأ علىٰ المنظمة.
- سوء قنوات الاتصال وضعفها (الصعوبة في الوصول إلىٰ المدير للتحدُّث معه، وعدم استقبال المعلومات الكافية للمهام، أو جعل الموظفين ينجزون مهامهم دون أدنىٰ فكرة عن أهداف المهام المطلوب منهم وأهميتها).
- غياب التخطيط وفهم الإستراتيجيات (ضعف في مساعدة أعضاء الفريق علىٰ فهم إستراتيجيات المنظمة أو مقاصد الإدارة العليا).
- الاكتفاء بالتشجيع اللفظي، فالمجاملات وصياغة العبارات بأسلوب لطيف غير كافٍ لترك انطباع جيد كقائد لدىٰ الموظفين.

وفي الختام، عزيزي القائد يجب أن تعلم أن السعادة هي صناعة إدارية، فإذا كنت لا تجيدها فاتركها لغيرك، فالقيادة ليست محصورة فقط في المسمىٰ الوظيفي أو المنصب القيادي، القيادة أن تُحدِث فرقًا إيجابيًّا وأن تحتوي موظفيك لخلق (دائرة الأمان) لهم؛ لذلك أنصح الباحثين عن العمل بألا يختاروا الوظيفة نفسها، بل يختارون الرئيس المباشر الذي سوف يعملون معه. رئيسك الأول هو العامل الأكبر في نجاح مسيرتك المهنية، وكما قال ويليام راديشول: «إن الرئيس الذي لا يثق ولا يؤمن بك لن يمنحك فرصًا للنمو والتطور».



14

«الموظف الذي يشعر بالإنسانية والكرامة هو من أعظم العاملين في المنشأة، أما الموظف الذي يشعر بأنه لا قيمة له عند الرؤساء والزملاء فهو قنبلة موقوتة»

د. فهد السنيدي

ذات يوم كنت أسمع برنامج (فنون الحياة) عبر إذاعة الشارقة للدكتور/ فهد السنيدي وهو يتحدث عن حلقة بعنوان: (فن التحفيز)، وعندما ذكر هذه الجملة التي يقول فيها: **(الموظف الذي يشعر بالإنسانية والكرامة هو من أعظم العاملين في المنشأة، أما الموظف الذي يشعر بأنه لا قيمة له عند الرؤساء والزملاء فهو قنبلة موقوتة)**، هذه الجملة هزّت شيئًا ما بداخلي، وتذكّرت مثلًا غربيًّا يقول: «حاول أن تصطاد موظفيك وهم يعملون الصح وليس الخطأ»،

أي: من باب التحفيز عند القادة هو الاصطياد حال عمل الصحيح وليس السيئ.

فن التحفيز هو فن عظيم يعزّز أي بيئة بالإيجابية والمناخ النفسي المطمئن، فالتحفيز ذكر في الإسلام في مواضع وممارسات عند الأنبياء، وعند ذكْر الأنبياء فإن النبي محمد صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وهو القائد والمربّي الأعظم في تاريخ البشرية، كان شديد الحرص علىٰ تحفيز أصحابه رضوان الله عليهم، فقد كان يظهر الحب والاهتمام ولفت الانتباه، وكذلك في تعامله مع أعداء الإسلام، وفي قصة جاره اليهودي عندما كان مريضًا طريح الفراش دليل علىٰ ذلك، وقد عُرِّف التحفيز بدفع الأفراد لاتخاذ سلوك معين أو إيقاف وتغير آخر، فعلىٰ سبيل المثال: قال النبي صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «من بنىٰ لله مسجدًا يبتغي به وجه الله بنىٰ الله له بيتًا في الجنة»[1]، هل هذا التحفيز مجزٍ؟ في ظني نعم مجزٍ، والسبب انظر إلىٰ المساجد التي تنتشر في كل مكان في بلدان العالم، فكل مسلم يتطلع إلىٰ هذا التحفيز الكبير الذي ذكره النبي صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، ومن التحفيز في حياته صَلَّى ٱللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ التحفيز بذكر الفضائل، وهذا جزء من فن التحفيز، فعلىٰ سبيل المثال (ونعم في فلان) وإذا جلست معه أذكر فضائله.

من منظور الأعمال تحفيز الموظفين فنٌّ لا يمكن أن يتقنه غير الذين يملكون مهارة (الذكاء العاطفي)، وسوف أتعمّق في هذه المهارة في (مقتطفاتي رقم 18)، وهي من أهم العناصر المؤثرة في نجاح القيادة الإدارية، فالقائد هو

---

(1) أخرجه البخاري (رقم 450)، ومسلم (رقم 533).

الذي يؤثّر في سلوك الناس ليتقدموا، علىٰ سبيل المثال: أذكر قديمًا كان هناك أسبوع اسمه أسبوع الشجرة، فتجد أول شخص ينزل هو المسؤول، حيث يأخذ الشجرة فيغرسها، وهذا من باب التحفيز؛ حتىٰ يتقدّم مرؤوسوه في العمل بهذه المبادرة، وفي حال عزيزتي القارئة/ عزيزي القارئ كنت أنت الذي يؤدي دور القائد المحفّز، فهل سبق أن تساءلت سؤالًا عابرًا: لماذا يبدو لك أن موظفيك مندفعون للعمل مثلك؟ فالقائد المحفِّز هو الشخص الذي يساعد الموظفين علىٰ الإيمان بأنفسهم، ويشعرهم بأنهم مميزون جدًا، ويرفع من عزمهم ومعنوياتهم عندما يشعرون بالإحباط، ولكن بدون تحمُّل مسؤولية مشاكلهم.

من السهل أن نرىٰ الموظفين يأتون للعمل في وقت مبكر، ولكن ليس من السهل أن نملك موظفين ينجزون مهامهم بطاقة عالية وبفاعلية وكفاءة، أو أن يكون الجهد أكثر من الشكل المرغوب فيه بسبب التقصير في التحفيز من القادة، أو اتباع نوع معين من التحفيز. فن التحفيز لا يقتصر فقط علىٰ المكافآت التقليدية التي تكون في معظم الأحيان مضرة عند المبالغة، وقد مررت بمواقف مع قادة يستمرون في تحفيز موظفيهم بطريقة (إذا أنجزت هذه المهام فسوف تكون لك مكافأة مالية بمبلغ وقدره)، ومن وجهة نظري فإن هذا النهج من التحفيز يبلّد التفكير ويعيق الإبداع لهؤلاء الموظفين.

إن التحفيز الفعال ليس بالمحفزات الخارجية (المكافأة والعقاب)؛ لأن المكافآت والمحفزات المالية تركز التفكير وتحدد مجال التركيز نحو أفق ومسار ضيق، ومن ثم تقيد الإمكانيات ويكون الأداء سيئًا، وهناك من يحفّزهم التحفيز المادي، وهي في نظرهم أنه جيد ولكن في نظر الآخرين ليست شيئًا،

التحفيز الفعال هو تنمية الدوافع الداخلية والقوىٰ الذاتية (غير المادية والمرئية)، وأثره قد يكون كبيرًا وواضحًا، وأذكر قصة مرت علي في العمل، كان هناك موظف يعمل علىٰ إعداد تقارير للإدارة، فدمج بيانات إدارة أخرىٰ بإداراتنا، وعند سؤالنا له عن هذا الخطأ ذكر بأننا كافأنا زميله ماليًا ولم نكافئه، وكل ذلك لأنه ربط التحفيز بالمادة.

من أسباب وجود الموظفين الذين أطلق عليهم الدكتور فهد السنيدي (القنبلة الموقوتة) هو وجود قادة يقتلون الحافز وهم لا يصطادون في الماء العكر، فمجرد أن يخطئ أحدهم ستجد هناك لجنة تحقيق وتطبيق عقوبات صارمة عليهم، فالموظفون ذوو (القنبلة الموقوتة) هم من يجب علىٰ القادة أن يصبوا انتباههم عليهم باستثمار طاقاتهم في العمل وتحفيزهم ذاتيًا، بدلًا من الطريقة التعسفية وهي الفصل أو الإنذار.

وللعمل علىٰ تحفيز هذا النوع من الموظفين الذين يشعرون بأنهم خارج دائرة الأمان، أنصح القادة بالآتي:

- افهم رغباتهم واحتياجهم ولبِّ متطلباتهم حسب المقدرة، وطبق نظرية إبراهام ماسلو (نظرية هرم الحاجات).
- وضوح رؤية المنظمة وأهدافها عند الأفراد.
- امنحهم شيئًا يؤمنون به، شيئًا يجعلهم يدركون بأنهم ذوو معنىٰ وقيمة في المنظمة.
- امنحهم الثقة والتعاطف.

- حفّزهم داخليًّا وذاتيًّا والمبني حول الرغبة في إنجاز المهمات؛ لأنها مهمة، وفيها المتعة والتشويق.
- أظهر الأهمية والاهتمام لهم.
- أكثر من قول كلمة (شكرًا لك)، حيث تظهر الدراسة بأن النطق بعبارة (شكرًا لك) يعمل علىٰ إفراز هرمون أوكسيتوسين الذي يجعل المرء أكثر سعادة وإنتاجية، وهذه الكلمة لها تأثير عميق، وأكثر فاعلية من أسلوب المكافآت التقليدية.
- أشركهم في اتخاذ بعض القرارات، واجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة (الاندماج الوظيفي).
- دعهم مستقلين في إنجاز المهام، ولا تقيدهم في أسلوبك الإداري، بل دعهم يبتكرون الحلول بأنفسهم.
- امدحهم في العلن وانتقدهم علىٰ انفراد.
- شجّعهم علىٰ العمل كفريق عمل واحد (التعاون).
- التسامح عند وقوع الأخطاء وإعطاؤهم الفرصة للمحاولة مجددًا ومجددًا ومجددًا.
- استخدم إستراتيجية الثناء لأصحاب الخبرة الضعيفة.
- التقليل من الحوافز السلبية وعبارات التثبيط وأخص هنا العقابية.
- اصطياد الموظفين وهم يعملون الصح في أعمالهم.
- لا تجعل التحفيز المادي دائمًا هو المحرك الرئيس للموظف في العمل علىٰ إنجاز المهام.

وفي الختام، علىٰ القائد أن يدرك بأن الموظفين هم رأس المال البشري وأصول الشركة التي يجب أن يحافظ عليها من خلال احتوائهم، وأن يحيطهم بدائرة الأمان، فالقائد هو الذي يلهم متابعيه ويحفزهم من أجل الوصول إلىٰ أعلىٰ القمة، وهناك مقولة أعجبتني لأنطوني دي ساينت إيكسيوبر تقول: «إذا أردت أن تبني سفينة لا تدفع الناس لجمع الأخشاب، ولا تبدأ في توزيع المهام والأعمال، بل الأفضل أن تملأهم بالشغف لاتساع البحر اللانهائي». وانتبه من المحبطين والمثبّطين، واستمع وحلل ذاتك وطوّرها، وثق بنفسك واصطحب دائمًا المحفّزين، فهم منبع الإيجابية نحو رحلتك نحو تحقيق الهدف المنشود بعد توفيق الله سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ.



15

«لا توظف أشخاصًا أنت تتفوق عليهم في الذكاء، وظّف من هم أذكى منك»

جاك ويلش

جاك ويلش من أذكىٰ الشخصيات التي قرأت عنها في القرن الحادي والعشرين، وهو من أنجح الرؤساء التنفيذيين علىٰ مستوىٰ العالم من حيث صعود رأس مال شركة جي إم (GM) الأمريكية بما يعادل 400 مليار دولار خلال مدة رئاسته مع الشركة، مما جعلها الشركة الأكبر قيمة في العالم. إن من أحد أهم أسباب نجاح جاك ويلش القيادية هو توظيفه لأشخاص أذكىٰ منه، وعندما سألوه: كيف كنت تقود هذه الشركة الضخمة، فكانت إجابته هي: (كل من هم حولي من الذين أوظفهم هم في الأساس أذكىٰ مني في تخصصهم، ولكن لو عرفت لوهلة بأنني أفضل منه لن أستقطبه).

ولكن، للأسف هناك ظاهرة عند (بعض) عقول المسؤولين وهي (كرسيي غير قابل للمس)، وهي ظاهرة منتشرة عند بعض الأشخاص الذين يمارسون القيادة، ولكنهم في حقيقة الأمر أنهم يفتقرون إلىٰ ضعف في المهارات القيادية وتطبيق منهجية القائد الاستبدادي، ومن ثَمَّ تجد أن الدور الرئيس لهؤلاء المسؤولين هو تدمير كل من حوله بحيث يجعل كل واحد منهم بموضع الغبي، ولا يمكن أن يستقطب من هم أذكىٰ منه؛ خوفًا من فقدان منصبه للمنتدب الجديد، وكأننا نشاهد المسلسل الأمريكي المشهور (صراع العروش)، ووفقًا لفنكلستين في كتابه الجديد (Super Bosses)، فإن المديرين العاديين لا يريدون توظيف الأشخاص الموهوبين؛ لأنهم يشعرون بأنهم مهدّدون من قبلهم، وقد يكونون أفضل منهم. وفي المقابل الآخر، فإن المديرين الناجحين والواثقين في قدراتهم لا داعي لأن يقلقوا من منافسة موظف لهم.

ويقع كثير من القادة في خطأ قد يكون أشبه بإيقاع الشركة إلىٰ الهبوط في الإنتاج أو تقديم الخدمة لعملائها، وهو عدم صناعة شخص قيادي قوي مساند لهم، ويعتقدون أن وجوده قد يشكل خطرًا عليهم، في حين لا يعلمون أن التهديد الحقيقي هو عدم وجود ثقافة التعاقب الوظيفي، وتمكين وبناء خط ثانٍ من القادة بحيث تعود عليه بالمنفعة قبل أن ينتفع بها غيرك، ففي لقاء لستيف جوبز قال: «إنني أوظف من هم أكثر مني ذكاءً»، وكذلك لقاء لنائب الرئيس التنفيذي لشركة بيكسار عندما سئل: «هل تفضل منتجًا عظيمًا أم أناسًا عظماء؟»، وكان رده: «أناسًا عظماء؛ لأنك إذا أعطيت فكرة جيدة

لأناس سيئين سوف يفسدونها، وإذا أعطيت فكرة سيئة لأناس عظماء سوف يصلحونها».

أريدك أن تفكّر بهذا السؤال كمسؤول في منظمة ما، ما أهمية توظيف أشخاص أذكىٰ منك؟ أو البحث عن فريق عمل لمشروع ما مكون من أشخاص أذكياء؟ سوف أترك لك الجواب لمدة دقيقة. حسنًا، نلاحظ أن أكثر الشركات الناجحة تملك إمكانيات لا تملكها غيرها من المنافسين في سبيل تحقيق استدامة للميزة التنافسية وكذلك الاستحواذ في الحصة السوقية، ويتم تحقيق ذلك عبر الموارد البشرية؛ القسم الذي يعد أهم الأصول للشركة؛ لذا من المؤكد أن الموظفين الأذكياء دائمًا ما يبدعون في حل المشكلات التي أنت نفسك لن تتمكن من حلها بمفردك، وما علينا إدراكه هو أن الفريق هو مَن ينجز العمل لا القائد؛ لذا إذا وظّفنا أفضل فريق فسنحصد أفضل النتائج، لهذا السبب الشركة تكبر بإبداعات (أفراد) وليس بالاعتماد علىٰ شخص واحد، وفقًا لكوفمان قبل وفاته: «إذا قمت بتوظيف أشخاص تعدهم أكثر ذكاءً منك، فمن الأرجح أن تستمع إلىٰ أفكارهم وآرائهم، وهذه هي أفضل طريقة للتوسع في إمكانياتك الخاصة وبناء قوة شركتك».

قصة واقعية حدثت معي، وهي أنه ذات مرة وظّفت شخصًا في الشركة التي كنت أعمل معها وكان تخصصه العلمي تقنية المعلومات، وفي أثناء المقابلة الشخصية أبهر هذا الشخص القائمين علىٰ عملية التوظيف؛ بسبب أن معظم أجوبته لأسئلة المقابلة الشخصية كانت غير متوقعة، حيث كانت أجوبته في قمة الذكاء، ومن ثم اتُّخذ قرار اختياره وتعيينه، وبعد أشهر عدة

من مباشرته للعمل، قام هذا الشخص بتحليل نقاط الضعف التي كانت تواجه الشركة، وخرج بفكرة تصميم منصة إلكترونية داخل الشركة تساعد علىٰ تقليص الأخطاء في أثناء تقديم الخدمة لعملاء الشركة، كما أنه حوّل معظم المعاملات الورقية إلىٰ أتمتة إلكترونية، هذه المبادرة نتج عنها عملاء سعيدون، وارتفعت أعدادهم؛ بسبب تقديم الخدمة لهم بفاعلية وكفاءة من قبل موظفين سعداء.

وفي الختام، ذكّرتني هذه القصة بمقولة لستيف جوبز الرئيس التنفيذي السابق لشركة آبل: «من غير المنطقي أن توظّف الأذكياء ثم تخبرهم بما عليهم أن يفعلوا، نحن نوظف الأذكياء لكي يخبرونا هم بما علينا أن نفعله»؛ لذا عدم تبنيك فكرة أن يكون هناك خلفاء أقوياء سوف يضرك كمسؤول؛ لأن تهيئة البديل يساعدك علىٰ ترقيتك المستقبلية، وأيضًا يساعدك علىٰ توفير الدعم المناسب، وأن الفريق القوي المتمكّن والمساعد لك يزيدك قوة، ويمهّد لك الطريق للتفوق والنجاح بعد توفيق الله -عز وجل- والتحليق بك، وكما قيل: «اصعد بالآخرين تصعد... مكّنهم تتمكّن».



16

«القيادة لا تدور حول الألقاب أو المناصب أو تدفق الأعمال، إنما تتعلق بتأثير حياة واحدة على حياة أخرى»

جون ماكسويل

القادة الحقيقيون هم من يتنحّون عن مناصبهم ولا يقعون أبدًا في حبِّها، ودائمًا تجدهم يتيحون الفرصة لغيرهم وإعدادهم للصف الثاني من القادة الواعدين لأخذ مناصبهم، وقد تطرقت لذلك مسبقًا في (مقتطفاتي رقم 15). بينما في المقابل الآخر، هناك رؤساء تراهم مُعجبين بألقابهم، وهذه علامة تدل علىٰ أنه في الواقع (عبد لهذا اللقب)؛ بسبب أنهم يقدّرون ذاتهم من خلال لقبهم.

إن معظم الأشخاص الذين يعشقون المناصب والألقاب هم -في الحقيقة- ليسوا بقادة؛ لأنهم يكتسبون قيمتهم من منصبهم وليس من قوة قيادة الآخرين؛

لذلك تجد هذا النوع من القادة (القادة الوهميين) قد يضرونك مهما كلّف الأمر ليحافظوا على اللقب؛ لأنهم بكل بساطة إذا فقدوا اللقب سيفقدون أنفسهم، ولأنهم ربطوا أنفسهم باللقب والمنصب؛ لذا تجدهم يشعرون بالإهانة عندما لا ندعوهم بألقابهم (المدير العام، الرئيس التنفيذي ... إلخ). هؤلاء الأشخاص -من وجهة نظري- مرضى؛ لأنهم كلما زاد تعلقهم بالألقاب والمناصب قلل ذلك من كونهم قادة. أنت لا تحتاج إلى مناصب لتكون قائدًا، المهارات والنتائج هي التي تجعل منك قائدًا، صحيح أن الألقاب والمناصب تؤكد لنا مكانة الشخص في الهيكل التنظيمي للشركة من باب التنظيم والصلاحيات، ولكن لا يمكن أبدًا أن تمنح صفة القيادة.

إذن مَنِ القائد الحقيقي؟

إن طبيعة البشر هم في الأساس قادة، لا أعني بهذا أنني أجبت عن السؤال الذي دائمًا ما كُنت أسمعه: **(هل القائد يولد أو يصنع؟)** ولكنني أؤمن بأن المعلم ورب البيت والصديق والزميل هو بطبيعته قائد، فلو نظرنا -على سبيل المثال- إلى مربي الأسرة (الأب أو الأم) عندما يوجه أطفاله إلى عدم العبث بأسلاك الكهرباء، أو في توجيههم ما بعد المدرسة، أو عندما يوجّه المعلم تلاميذه، أو استماع صديق بكامل الانتباه إلى العوائق التي تواجه صديقه المقرّب، فإن كل ذلك يدخل في مفهوم القيادة، ولكن (وضع خطًا) تحت كلمة (ولكن)، من منهم الذي يستطيع أن يُطور في صفة القيادة لديهم؟ هل يكتفي الأب أو الأم بتوجيه أطفالهم؟ أو المعلم بتوجيه تلاميذه؟ أو الصديق باستماع صديقه المقرّب؟

من منظور الأعمال، تقوم الشركات في جميع أنحاء العالم بطرح سؤال مماثل كل يوم: إذا كنا نريد أن نتوسع إذا أردنا أن نكون ناجحين، فمن الذي يمكننا الاعتماد عليه ليتقدّم ويصعد بنا للوصول إلىٰ تحقيق أهداف المنظمة؟ هناك مقولة ذكرها (مارك سانبور) في مقال نشر علىٰ فوربس بعنوان: (Tittles Don't Make Leaders) (الألقاب لا تصنع القادة)، يقول فيها: «يجب علىٰ القيادة أن تكون نابعة من الرغبة في الإسهام بدلًا من أن تنجز بسهولة»، أي: لا تنتظر من شخص ما أن يمهّد لك القيادة أو يحضرها إليك، فالمبادرة هي شرط أساسي للتأثير الفعال: انظر حولك، انتبه، شارك، اسأل نفسك هذه الأسئلة: ما الذي يجب القيام به في المنظمة؟ ما التحديات التي تحتاج إلىٰ حلول؟ ما الفرص التي يمكن اغتنامها؟ ما الذي يمكن تحسينه؟ ما الذي أستطيع أن أفعله لخلق بيئة إيجابية قادرة علىٰ صنع صف ثانٍ من القادة؟

وصلتني ذات يوم دعوة عشاء في مطعم فاخر مع بعض الأصدقاء، سأل أحد رفاقي في أثناء حديثنا علىٰ مائدة الطعام سؤالًا مقنعًا: إذا حدث شيء خطير هنا في هذا المطعم، من تعتقد أنه سيصعد ويخرجنا من هنا إلىٰ بر الأمان؟ القائد الحقيقي في أي منظمة هو الذي لا يهتم بالألقاب والمسميات، القادة هم الذين يحرصون علىٰ القيام بالآتي:

- يوفرون الفرص والنمو والتطور في المسار المهني.
- تجدهم دائمًا مشغولين ذهنيًّا ومهتمين بمن يتبعهم.
- ينصتون أكثر ويستمعون قبل التحدُّث.
- يدافعون عن المرؤوسين عندما يحتاجون لذلك.

- يمتنعون قدر الإمكان عن الظهور أمام أعين الكاميرات، وتجدهم خلف من يتبعونهم؛ ليدفعوهم نحو الهدف.
- عند مواجهة مرؤوسيهم للصعاب أو التحديات، تجدهم كالمعلِّم والمدرِّب والموجِّه.
- يعترفون بجهود المرؤوسين ويكافئونهم.
- يشجّعون ويحفّزون المرؤوسين في حال الإنجاز.
- يلهمون مرؤوسيهم الحلول.
- يؤدون الأعمال التي يطلبونها من المرؤوسين.
- يسامحون عند الأخطاء (غير المتعمدة والمتكررة).
- يعطون المرؤوسين دائمًا الأولية والأفضلية.

وفي الختام، عزيزتي القارئة/ عزيزي القارئ من الأفضل أن يكون لديك قائد جيد في شركة سيئة، بدلًا من قائد سيئ في شركة جيدة.



17

«العمل تحت قيادة تنتهج أسلوب المركزية يقود إلى التهميش والضعف في التحفيز والامتنان لدى الموظفين في الصف الأول، ومن آثارها الاحتراق الوظيفي»

تعلمت في أثناء دراستي في الجامعة أن هناك أنماطًا قيادية مختلفة، ومنها: القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديموقراطية، وكذلك القيادة الحرة. لن أخوض عميقًا في تعريف هذه الأنماط القيادية، فقط سأتحدّث عن التقسيمات في القيادة وهي القيادة المركزية وغير المركزية، وبشكل مختصر القيادة المركزية هي أن تكون جميع القرارات مصدرها من شخص واحد وهو المدير (المسؤول الأول). يبيِّن روبنز وكولتر بأنه كلما أصبحت جميع القرارات والإجراءات المهمة وجميع الموضوعات في المستوىٰ الأدنىٰ تخضع لموافقة الإدارة

العليا فإنها تدخل في المركزية كأسلوب إداري، وأن الموظفين في المستويات الأخرىٰ هم الذين يطبّقون وفقًا لتوجيهات الإدارة العليا. لا مانع من وجود المركزية حسب حجم المنظمة وثقافتها، فإن كان حجم المنظمة صغيرة إلىٰ المتوسطة فيفضل استخدام أسلوب المركزية؛ لبسط السيطرة علىٰ أنشطة الشركة وسهولة الرقابة وعدم الازدواجية في القرارات. وفي المقابل، إذا كانت المنظمة كبيرة الحجم، فيفضل استخدام منهجية اللامركزية؛ لأنها تعطي مرونة أكثر للمديرين في اتخاذ بعض القرارات بأنفسهم؛ بسبب انخراطهم المباشر مع الموظفين في الصف الأول، لكن للأسف فإن معظم المنظمات كبيرة الحجم، تستخدم أسلوب المركزية في نموذج أعمالها، وقد تكون هي الثقافة السائدة بين المديرين، حيث إنه لا يوجد موظف يعلو فوق رئيسه المباشر، لا في اتخاذ القرارات ولا في اندماجهم في أغلب الأعمال المرتبطة بإستراتيجية المنظمة، وهذا يفسر لنا بأن القائد الأوتوقراطي يأتي علىٰ نوعين/ إما أن يكون قائدًا مستبِّدًا، أو قائدًا مستبِّدًا خيرًا، فالقائد المستبد هو الذي يصدر الأوامر لمرؤوسيه ويطلب منهم تنفيذها دون الاستماع لهم، أو يترك لهم حرية التصرف في تنفيذ الأعمال، بخلاف القائد المستبد الخيّر الذي يركّز علىٰ أن تكون السلطة في يديه، ولا يسمح لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات أو استشارتهم، وإخبارهم بقبول الأوامر الصادرة، وكلاهما يسببان للموظفين الضرر نفسه ولكن بنسب متفاوتة.

قد يذكر بعضهم بأن هناك إيجابيات في مركزية أسلوب تنظيم الإدارة، أتفق كليًا معك وفقا لتباين إستراتيجية الشركة في حال الرغبة بحصر الأنشطة

الإدارية وجمعها بيد الإدارة العليا، ولكن هذا الأسلوب لا يتناسب مع الشركات التي يكون لديها أكثر من فرع في أكثر من منطقة أو دول مختلفة، والسبب هو أن القياديين يفضلون عدم الانشغال بأمور ثانوية علىٰ حساب الموضوعات الحيوية والرئيسة ووضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حتىٰ لا يتسبب ذلك بالتراخي في إنجاز المعاملات عند الموظفين نتيجة للروتين الإداري والتعقيد بسبب كثرة الرئاسات المتعددة في الإدارة المركزية، وغيرها من عيوب المركزية الإدارية عند المنظمات المتوسطة والكبيرة في الحجم، ووفقًا إلىٰ (كويستر وكوندويت) يشيران بأن المركزية تنعكس سلبًا علىٰ الشركات التي تنتهج العولمة بسبب صعوبة التحكم في العمليات التشغيلية، ومن ثم تفتقر إلىٰ درجة الاستقلالية. ومن المرجح أن يقود هذا الأسلوب من المركزية إلىٰ عوامل عدة، من أهمها:

- الاحتراق الوظيفي للموظف تدريجيًّا.
- ارتفاع في نسب معدل التسرُّب الوظيفي.
- ضعف في اندماج الموظف للعمل علىٰ تحقيق إستراتيجية المنظمة.
- انخفاض في حجم الإنجاز المتوقع من الموظفين في المستويات الأدنىٰ في المنظمة؛ بسبب شعورهم بقلة التحفيز.
- ضعف التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية إيصال أهداف المنظمة إلىٰ الموظفين؛ بسبب عمودية تدفق المعلومات (من الأعلىٰ إلىٰ الأسفل)، لأنه لن تكون لدىٰ الموظفين وسيلة لتبادل أفكارهم حول كيفية تطوير الأعمال في المنظمة.

- عدم وضوح حجم الصلاحيات التي يملكها المديرون في الإدارات الوسطىٰ، والموظفون في المستويات الأدنىٰ، مما يسبب الشعور بعدم الارتياح في العمل.
- ضعف في ولاء الموظف، حيث يصبح الموظفون موالين للمنظمة عندما يُسمح لهم بمبادرات شخصية في العمل الذي يقومون به، وكذلك مدىٰ إمكانيتهم تقديم إبداعاتهم واقتراح طرق لأداء مهام معينة.
- ضعف المبادرات في العمل من قبل الموظفين؛ لأنهم ببساطة سوف يؤدون مهامًا مخططة مسبقًا من كبار المديرين التنفيذيين، مما يسبب الحدّ من إبداعهم وولائهم للمنظمة؛ بسبب صلابة العمل.
- عدم القدرة علىٰ التأثير في القرارات، حيث إن القرارات تتدفّق من الأعلىٰ إلىٰ الأسفل.

وفي الختام، فليكن في الحسبان أن الموظفين هم أثمن الموارد البشرية في المنظمة، فإذا شعروا بالسعادة والرضا من قبل قاداتهم فإنها تنعكس علىٰ إنتاجيتهم، ومن ثم علىٰ شعور السعادة للمستهلك النهائي (العميل). أعطِ الحرية العادلة والمرونة للموظفين من الصف الأول الذين يتعاملون مباشرةً مع عملاء المنظمة، ومعرفة سلوكهم الشرائية أو الذين في خط الإنتاج، دعهم يبتكرون ويتخذون بعض القرارات بأنفسهم، ولا تحد من أفكارهم ومبادراتهم.



18

«الذكاء العاطفي قوة تأسر القلوب، وكموظف أشعرني بأهميتي وقربي منك، وستراني أتدفق إنجازًا وعطاءً»

ظهرت في السنوات الأخيرة دراسات وكتب تتحدّث عن نوع جديد من الذكاء، وجذب انتباه الكثير من الباحثين في السلوك النفسي والإدارة والاجتماعية، وقد أُطلِق علىٰ هذا النوع اسم (الذكاء العاطفي)، حيث يُعتَقَد بأنه يسهم بأكثر من 80٪ في تحديد احتمالية نجاح الفرد أو فشله في الحياة، في حين أن الذكاء المنطقي (التقليدي) أي: الذي يرثهُ صاحبه من الوالدين يسهم بأقل من 20٪ فقط. فالذكاء المنطقي ليس كل شيء، وهناك قدرات مهمة تحدد كيف تتعامل في حياتك الخاصة والمهنية، وأن المقياس الكبير لقياس نجاحك في الحياة هو الذكاء العاطفي.

من منظور الأعمال، يقوم هذا النوع من الذكاء على فكرة أن نجاح القادة لا يعتمد فقط على القدرات الفكرية والفنية، بل يتطلب منهم ذكاءً عاطفيًا؛ لأن القيادة هي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يؤدي القائد دورًا اجتماعيًا يحدث في أثناء تفاعله مع غيره من المرؤوسين، والقدرة على التأثير فيهم وتوجيه سلوكهم لغرض تحقيق أهداف المنظمة. إذًا عندما تكون عملية القيادة عملًا تفاعليًا بين الطرفين، فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل، وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي.

ويمكن تعريف الذكاء العاطفي بخمس عشرة قدرة ومهارات أساسية موجودة في كتب مخصصة لهذا المفهوم من الذكاء، ولكن هناك أهم خمس قدرات مختلفة أجدها الأبسط لتعريف الذكاء العاطفي، لخّصها الدكتور وليد فتيحي في البرنامج (ومحياي)[1]:

1. قدرة الشخص على معرفة مشاعره الخاصة وفهمها، وذلك بمراقبة مشاعره النفسية في أثناء حدوثها وإدراكه أسبابها وفهمه لأبعادها في سكونها وتقلباتها، والأشخاص الأكثر تفهُّمًا لما يشعرون والأكثر تيقنًا بصحة فهمهم وإدراكهم لها هم أكثر قدرة على إدارة دفة حياتهم، وأكثر ثقة في قراراتهم الخاصة.
2. القدرة على السيطرة والتحكم في المشاعر النفسية، ولا تتحقق هذه القدرة إلا بتحقق القدرة الأولى، والأشخاص الأكثر قدرة على التحكم

(1) د. وليد فتيحي، 2019م، الذكاء العاطفي ما هو؟ فور شباب، يوتيوب.

في مشاعرهم هم أكثر قدرة علىٰ النهوض بعد السقوط والتغلب علىٰ النكسات والمحبطات.

3. القدرة علىٰ تحفيز الذات علىٰ العمل، بتحقيق الأهداف والتحكم في النزوات والشهوات، وتقديم العمل وتأخير الراحة، والقدرة علىٰ الاندماج في العمل والذوبان فيه بكل العواطف والمشاعر.
4. إدراك العواطف، وهي القدرة علىٰ ملاحظة العواطف والمشاعر الإنسانية وفهمها وإدراكها لدىٰ الآخرين، والأشخاص ذوو القدرات العالية في هذا المجال قادرون علىٰ التقاط التغييرات الاجتماعية البسيطة وملاحظتها فيمن حولهم وفهم احتياجاتهم النفسية.
5. القدرة علىٰ التعامل مع العلاقات الشخصية والتحكُّم فيها، وهذه القدرة هي التي تحدد مدىٰ شعبية الشخص وتقبُّل الناس له وقدرته علىٰ الرئاسة والقيادة، والخطير في الأمر أن كثيرًا من الآباء والأمهات لا يدركون أن هذه القدرات الخمس تتكوّن في السنوات الأولىٰ من حياة الطفل، وما فقد منها يصعب استدراكه.

ويمكن تلخيص تعريف الذكاء العاطفي بأنه: حصول الشخص علىٰ أفضل تدريب في أي مكان في العالم، وأن يتميز ببعد النظر، ويكون مفكرًا تحليليًا رائعًا، ويمتلك عددًا غير محدود من الأفكار الذكية (الذكاء المنطقي)، ولكن لا يمكن أن يجعل من نفسه قائدًا عظيمًا وناجحًا دون الذكاء العاطفي؛ لأن الأذكياء عاطفيًا هم الذين لديهم قدرة أكبر علىٰ تجنيد مشاعرهم ومشاعر الآخرين بما يتناسب مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة، بالإضافة إلىٰ أن

عامل النجاح الأساسي للقادة لا يقتصر فقط على الذكاء المنطقي، بل على الأشخاص الذين يملكون الذكاء العاطفي كما ذكرت سالفًا، ووفقًا للدراسة التي قامت بها (Career Builder) لأكثر من 2600 مدير للتوظيف وممارس للموارد البشرية، وجدوا أن 59٪ من أصحاب العمل لن يوظفوا شخصًا لديه معدل ذكاء مرتفع، ولكن من لديه ارتفاع في الذكاء العاطفي، وكذلك 75٪ عند ترقيات الموظفين تكون مرجحة للموظفين الذين يكون لديهم ذكاء عاطفي مرتفع على مرشح معدل ذكائه المنطقي مرتفع[1].

وللذكاء العاطفي والمنطقي تأثير وأهمية أكبر في بيئة العمل وبالأخص على الموظفين، إن لم يكن الذكاء العاطفي أكثر أهمية من المنطقي، وهناك كثير من الكتب باللغتين العربية والإنجليزية تشرح أهمية الذكاء العاطفي وتأثيره على الموظفين، حيث أشار الدكتور في علم النفس دانيال جولمان إلى مفهوم (عدوى المشاعر)[2] من خلال قاعدة (Good mood = Good work) بمعنى (المزاج الجيد يؤدي إلى العمل الجيد)، فحالة القائد العاطفية لها الأثر الأكبر على أداء الموظفين معه، فعلى سبيل المثال: إذا كان القائد متفائلًا ومتعاونًا ومنفتحًا، نقل هذه الأجواء إلى فريق العمل لديه، والعكس صحيح، ففي حال كان يفتقر إلى مهارة الذكاء العاطفي يقود ذلك إلى انخفاض في أداء الأفراد، ويدعم اللامبالاة، ويخلق العداوة فيما بينهم؛ فالقائد هو المحور

(1) Career Builder, 2011, Seventy-One Percent of Employers Say They Value Emotional Intelligence over IQ, According to CareerBuilder Survey.

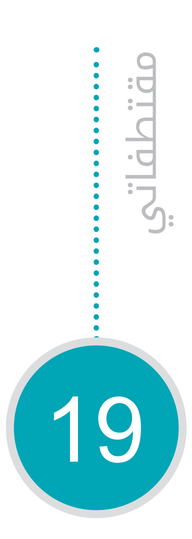
(2) جولمان، 1995م، الذكاء العاطفي (لماذا الذكاء العاطفي قد يهم أكثر من الذكاء المنطقي؟).

الأساسي للجماعة ومثالها، ويعكس عليها صفاته وذكاءه، كما أن هذا النوع من الذكاء يساعد القادة علىٰ اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات الأفراد بما يمكنه من أداء مهامه القيادية، ومن ثم رفع مستويات الثقة والتعاون بين الموظفين من خلال علاقته الشخصية، فالعلاقات تتأثّر بمستوىٰ الذكاء العاطفي الذي يتمتع به الفرد أو المجموعة.

وفي الختام، وفقًا لستيفن سميث في كتابه: (العقل والقلب والشجاعة)[1] ذكر بأنه لكي تكون قائدًا ناجحًا في بيئة العمل الحديثة، فإنك تحتاج إلىٰ استخدام العقل وإظهار المشاعر والتصرف بشجاعة، واستخدام العواطف من قبل القادة بفعالية يسهم في رفع معدل الرضا الوظيفي لدىٰ الموظفين، ومن ثم يجعل لديهم استعدادًا أكثر لبذل جهد أكبر في وظائفهم.



(1) إل دوتليتش، سي كايرو، وراين سميث، 2006م، العقل والقلب والشجاعة (ثلاث سمات تصنع منك قائدًا ناجحًا).



«على القادة أن يدركوا أن جيل الألفية من الموظفين ليسوا إلا روابط بين الحاضر والمستقبل»

هناك تحديات يواجهها القادة مع مرور الوقت؛ بسبب المتغيرات السريعة في اتجاهات السوق والتأثيرات الخارجية، ومن الاتجاهات العامة التي تؤثر من خارج المنظمة إلىٰ داخلها: الديموغرافية ككثافة السكان، والأعراق، والنمو، والحالات الاقتصادية والاجتماعية، ونسب الأعمار، والجنس، ومستوىٰ الدخل. في هذا المقتطف سوف أركّز علىٰ الفروقات بين الأجيال من منظور الأعمال وكيفية التعامل مع جيل الألفية بالنسبة للقادة.

مع انخراط الجيل الجديد (كقوة عاملة) في أواخر التسعينيات وأوائل العقد الأول من القرن العشرين في سوق العمل، أصبحت الفجوة بين الأجيال

تتضخم بشكل ملحوظ، ووفقًا لمركز بيو للأبحاث[1]، فقد تجاوز جيل الألفية جميع الأجيال الأخرىٰ في عام 2016؛ باعتباره الجزء الأكبر من القوىٰ العاملة. اعتبارًا من عام 2017 م وُلد 56 مليون عضو من القوىٰ العاملة بين عامي 1981م و1996م علىٰ مستوىٰ العالم، مقارنةً بالجيل (إكس) الذي يمثّل نحو 53 مليون شخص، وكذلك جيل طفرة المواليد (Baby Boomer) الذي يمثل نحو 41 مليون شخص، وبسبب كثافة عدد جيل الألفية في هذه الحقبة، ووفقًا لتنبؤات القيادة العالمية عام 2018م[2]، فإن واحدة من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات العالمية هي تطوير القيادات من الجيل القادم (جيل الألفية) بنسبة 64٪، ويليها الفشل في الجذب والحفاظ علىٰ المواهب بنسبة 60٪، ومن ثم باقي التحديات المتفاوتة في النسب، وقد يكون السبب في ذلك هو أن هناك صراعًا بين الأجيال من خلال العلاقات، والتعامل، والتواصل، والتناغم الكيميائي فيما بينهم من داخل أسوار المنظمات وخارجها، وكذلك الفجوة في التقنية بين هذه الأجيال.

في البداية يجب أن تدرك وفقًا ما وصفه مركز بيو للأبحاث بأن هناك أربعة أجيال يختلفون في الصفات فيما بينهم من منظور الأعمال؛ أولهم جيل طفرة المواليد (Baby Boomer)، وهم الذين ولدوا قبل الحرب العالمية الثانية من مواليد 1940م حتىٰ 1959م، وهؤلاء في الغالب تقاعدوا من عملهم؛ بسبب تجاوزهم عمر 60 سنة، هذا الجيل يُفضّل العيش في بيئة جماعية أي: عدد

---

(1) Pew Research Centre, 2017, Report: Generations and Age.

(2) Global Leadership Forecast 2018 - DDI, The Conference Board & EY.

أفراد المنزل مكون من الجد والجدة والأب والأم والأطفال والأحفاد؛ لذا تجد تركيزهم علىٰ المجموعة لا علىٰ الأفراد، وهذا الجيل يمتلك ولاء عاليًا جدًّا للوظيفة، ويتميّزون باستمرارهم بالعمل نفسه لمدة أطول، ولا يفضّلون التنقل المستمر بين الوظائف، وذلك لأنهم عاشوا في بيئة جماعية تجدهم ملولين نوعًا ما كفريق عمل جماعي، ولكنهم لا يحبّذون الخلافات الإدارية، كما أنهم يفضّلون طريقة المحاضرات الطويلة في التعليم دون ملل، وهذا ما نجده غالبًا في الوطن العربي.

ويليه جيل (إكس) وهؤلاء من مواليد 1960م حتىٰ 1979م، وهم من عاصروا بداية الثورة الصناعية الثالثة والنقلة النوعية في التقنية، علىٰ سبيل المثال: بدأت المرأة في هذا الجيل بالانخراط في بيئة العمل، ومن هنا بدأت فكرة تجارة الحضانات عند الغرب مع انشغال الوالدين في عملهم، وبالحديث عن انخراط المرأة بالعمل، أصبحت المرأة تنافس علىٰ المناصب القيادية مع الرجال، وفي هذا الجيل كانوا يعتمدون علىٰ أنفسهم باستمرار وأخذ المخاطرة خاصة لرواد الأعمال، وهذا ما جعل منهم مجازفين في تغييرهم للوظائف في كثير من الأحيان. ويتميز جيل (إكس) بحب القراءة؛ لتوفر المكتبات العامة بكثرة في ذاك الزمن خاصة عند ثقافة الغرب؛ لذا تجد أغلب أوقاتهم تنقضي في القراءة؛ بسبب صعوبة توافر الإنترنت وأجهزة الألعاب الإلكترونية عند معظم البيوت آنذاك، وهذا ما قادهم إلىٰ الموازنة بين الحياة الشخصية والعمل، كما أن الأغلبية العظمىٰ منهم يحبّذون العمل كأفراد بخلافهم عن الجيل السابق؛ بسبب ما يشهده العالم في ذلك الوقت من التطور السريع في التقنيات.

ومن ثم جيل الألفية (Millennials) أو (Y) من مواليد 1980م حتىٰ 1994م، هذا الجيل يُفضّل التواصل الإلكتروني علىٰ التواصل التقليدي، ومواكبتهم للحياة الاجتماعية عبر مواقع التواصل الاجتماعي (واتساب وتويتر... إلخ)، حيث تشير دراسة من موقع (Telappliant) بأن 41٪ من هذا الجيل يفضّلون التواصل تقنيًا في العمل بدلاً من التواصل وجهًا لوجه أو حتىٰ عبر الهاتف، وتركيزهم عالٍ علىٰ الإنجازات، ومطالبون دائمًا بالتقدير من رؤسائهم، ومما يحفز هذا الجيل في العمل هو الجدول المرن، ويفضلون أن تناط بهم الأعمال المهمة من قبل رؤسائهم، وأن يندمجوا في العمل وأن يسهموا في تحقيق إستراتيجية الشركة؛ ولهذا السبب تجد أن هناك تسابقًا رهيبًا في الحصول علىٰ المناصب القيادية كخط ثانٍ من القادة الواعدين، كما أنهم يتوقعون من القادة أو المسؤولين إعطاءهم بعض المسؤوليات المهمة؛ لأن ما يشغلهم هو الترقيات في العمل والمناصب العليا، ولا يفضلون العمل لمهام متعددة، ووفقًا لما ذكره سايمون سينك بأن جيل الألفية ليسوا أفضل في تعدد المهام في وقت واحد، بل هم أفضل في التشتت؛ بسبب نشأتهم في ظل وسائل التكنولوجيا الحديثة، وإدمانهم للمؤثرات المحفزة للدوبامين، مثل: الرسائل النصية، والرسائل الإلكترونية، والأنشطة الخاصة بالإنترنت[1].

وأخيرًا جيل (Z) وهم من مواليد 1995م حتىٰ 2010م، هذا الجيل من معاصري نهاية الثورة الصناعية الثالثة وبداية معاصري الثورة الصناعية الرابعة، هذا الجيل الجديد له طموحات، يعيش في عالم الحركة والضوء

(1) سينك، 2016م، (ص242).

والسرعة، والمعلومة السريعة، ولا تحده الفواصل الجغرافية، فهو يستطيع أن يصل إلىٰ أقاصي الأرض، ومن صفاتهم بأنهم يحبّون العمل باستقلال خارج سرب العمل الجماعي؛ بسبب اعتمادهم الكلي علىٰ التقنيات وظهور الذكاء الاصطناعي؛ لذا تجد كثيرًا منهم يرغبون في العمل عن بعد، ويطالبون بأن يُعطوا المرونة في الوقت وإنجاز العمل.

إذًا بعد فهمك لصفات الأجيال الأربعة المختلفة، فمن المؤكد أنك كقائد تدرك الآن طرق التعامل مع هذه الأجيال المختلفة. وهناك دراسة تقول بأنه في سنة 2025م سوف يرتفع عدد القوىٰ العاملة من جيل الألفية إلىٰ 75٪، مما سوف يسبب فجوة تفصل بين جيل (إكس) وجيل الألفية، والتي تتضح بشكل متزايد في بيئة العمل، يقول بوب كولهان -المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة Business Improve الاستشارية-: «إن الشركات التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل المواهب من جيل الألفية تحتاج إلىٰ التأكد بألا تنفرهم»، ولكن التعامل معهم من القيادات من جيل (إكس) أو الأجيال السابقة يشكل تحديًا؛ لعدم وجود نمط واضح يعرف شخصياتهم، ولتحقيق التناغم في مكان العمل، ينبغي علىٰ القادة إدراك أهمية التفاهم بين الأجيال، حيث إن توفير مناخ تعاوني داخل المنظمات أمر حتمي؛ لإخراج أفضل ما لدىٰ موظفيها، ولهذا تتعامل هذه المنظمات مع كل جيل بأسلوب متميز يتناسب مع طبيعته واحتياجاته وقدراته. ومن وجهة نظري هناك أساليب تمكّن القادة من التعامل مع جيل الألفية، وهي:

- علىٰ القائد من جيل (إكس) أو الأجيال السابقة ألا يصدر حكمًا مسبقًا علىٰ الموظف من جيل الألفية؛ لأنه سوف يلاحظ ارتكابهم الأخطاء

بسهولة؛ بسبب ضعف الخبرات العملية لديهم، وهذا الحكم المسبق سوف يجعل منه كمسؤول يبحث عما يثبت حكمه المسبق، ويتجاهل الأمور الإيجابية عند الموظف.

- جيل الألفية يبحث عن فرص التعليم والتطوير المستمر والسريع من أرباب العمل، ولهذا بدأت الشركات في ابتكار إستراتيجيات للاحتفاظ بالمواهب عبر التدريب، كما أنهم يفضّلون طرق التدريب والتطوير الحديثة والمواكبة مع التقنيات الحديثة.
- علىٰ القادة أن يبقوا هذا الجيل من الموظفين بقدر الإمكان مشغولين بانخراطهم في المشروعات الجديدة، وخوضهم لتحديات جديدة، وكذلك إدخالهم مع فرق العمل، فاندماجهم بالأعمال المستمرة يعطيهم الإحساس بأنهم مشغولون بالتعليم والتطوير.
- جيل الألفية يفضّلون المرونة في الوقت؛ لأنهم ببساطة يبحثون عن التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، وهذا من التحديات التي تواجه القادة في التعامل مع جيل الألفية من خلال عامل الوقت، بل حتىٰ إن أغلب الأجيال بدأت تتكيف مع مسألة المرونة في الوقت، وخير مثال علىٰ ذلك شركة قوقل من خلال توزيعها المهام علىٰ موظفيها من مختلف الأجيال دون أن تقيّدهم بالوقت المحدد لإنجازها؛ لذا تجدهم يعتمدون علىٰ إنجاز عملهم بمنهجية (مهمة موجهة) بدلًا من منهجية (ساعات موجهة) أي: الحضور والانصراف بالوقت المحدد، قطعًا هذه المنهجية تعتمد علىٰ الثقافة التنظيمية وعلىٰ أنشطة وحجم الشركة.

- جيل الألفية يرغبون دائمًا من قاداتهم أن يُظهروا لهم التقدير والامتنان المستمر في عملهم، حتىٰ في التغذية الراجعة، سواء كانت إيجابية أو سلبية؛ لذا من الملاحظ أنهم يهتمون بسماع المديح؛ تقديرًا لجهودهم (الله يعطيك العافية، بارك الله فيك، ما شاء الله عليك، عمل جبار... إلخ)، بينما في المقابل تجد جيل (إكس) في السابق لم يكن يكترث في حال كان المدير لا يقدِّم لهم الامتنان لمدة وجيزة.
- كن قائدًا لهم وليس مجرد مدير؛ لأنهم يحبّذون من القائد أن يكون مرشدًا أو موجّهًا بدلًا من اتباعك لهم أسلوب المدير.
- دعهم يعملون ضمن فريق عمل أو مجموعات بدلاً من العمل بمفردهم، فقد ذكر الرئيس السابق لشركة آبل (ستيف جوبز) بأن هذا الجيل (جيل الألفية) يسودهم روح العمل الجماعي، وينتقلون بسهولة من القاعدة إلىٰ القمة دون أن يشعروا بأنهم خاضعون للمراقبة من قبل رؤسائهم المباشرين.
- وفي حال كنت من الأجيال السابقة، لا تقيّدهم عند رغبتهم في التعبير عن آرائهم، واحترم وجهات نظرهم.

وفي الختام، أختصر هذا المقتطف بعبارة قرأتها ذات مرة، وهي تؤكد لنا بأنه لا يوجد هناك جيل أفضل من الآخر، فلكل جيل زمانه وثقافته، حيث تقول العبارة: قبل أكثر من 3000 سنة، وتحديدًا في سنة 1000 قبل الميلاد حين وُجِدت منقوشة في بلاد بابلية مكتوب عليها: «إن شباب اليوم شباب فاسد، شرير، ملحد، كسول، ولن يكون أبدًا ما كان عليه الشباب في زماننا، ولن يتمكنوا من الحفاظ علىٰ تراثنا وحضارتنا».

20

«إذا كانت سمعة منتجات الشركة وخدماتها هي واجهة الشركة، فإن الهوية المؤسسية للشركة هي قلبها وروحها»

تواجه الشركات اليوم بشكل متصاعد حقائق جديدة عن سوق العمل عندما يتعلق الأمر بجذب المواهب والاحتفاظ بها، حيث أصبح العنصر البشري عند الشركات صعب المنال من أجل استقطابهم، والسبب في ذلك هو أن الباحثين عن العمل أصبحوا يبحثون عن المزيد من المعلومات أكثر من أي وقت مضىٰ عن الشركة التي يرغبون بالتقدُّم إليها وما يميزها عن المنافسين، بالإضافة إلىٰ ظهور مفهوم (المسار المهني)، حيث أصبح ارتباط المستقبل العملي للموظف أهم من ارتباطه بالشركة.

يتمتع العنصر البشري اليوم بالمقدرة علىٰ التنقل بين الشركات؛ بسبب تصاعد موجة العولمة علىٰ العكس مما كانت عليها الشركات في الماضي، حيث كانت الشركات في السابق تتصارع عسكريًا حول المواد الخام كالنفط؛ باعتباره أهم مورد اقتصادي، وكذلك التصارع في حروب الأسعار والتسويق، أما اليوم فإن نجاح الشركات في استدامتها في الميزة التنافسية أصبحت تستند علىٰ جذب المواهب في سبيل التفوق الاقتصادي، وبدأ صراعها يدور حول استقطاب المواهب والذكاء البشري والإبداع الإداري الذي يكمن فيه سر تفوق الشركات الجاذبة للمواهب، حيث بات واضحًا أن امتلاك هذه الشركات للذكاء البشري والإبداع، وقدرتها علىٰ استنزاف المواهب من منافسيها يعد ميزة تنافسية جديدة يصعب التغلب عليها؛ لاتصافها (الموارد البشرية) بصفتي الندرة والنضوب، ومن ثم أصبحت هذه الشركات المتفوقة تعمل علىٰ خلق إستراتيجيات لجذب الموظفين واستقطابهم والحفاظ عليهم، وجعلت الشركات من نفسها بيئة جاذبة وحاضنةً لهم عن منافسيها، ولكن السؤال هو: كيف تجعل ذوي الكفاءات المتميزة يلتفتون إليك؟ والأهم من ذلك، كيف تجعل موظفيك الحاليين وبالأخص الكفاءات يبقون معك؟

أن تصبح منظمتك الأمثل في استقطاب المواهب من بين المنافسين في سوق العمل يعني أن معظم الباحثين عن العمل يتقدّمون لديك بالعمل من أجلك، أي: لا يلتفتون للمنافسين بقدر ما يلتفتون إليك. وهناك عدة سمات تميز هذه الشركات الناجحة عن غيرها، ومقسمة إلىٰ بعدين:

البعد الأول: ثقافة المنظمة

- **اصنع ثقافتك الخاصة:** تعد الثقافة من أهم المميزات التي تميز الشركة عن المنافسين، وتعد عاملًا من العوامل المساعدة علىٰ استقطاب المواهب الملائمين، وجلب عملاء مناسبين. ومن الممكن أن يكون إنشاء ثقافة غير تقليدية للشركة والحفاظ عليها أحد أهم وأكبر عوامل النجاح في أن تصبح الشركة المكان الأمثل لاستقطاب المواهب، ولا أحد يريد العمل لدىٰ شركة تحاول أن تقلد ثقافات الشركات المنافسة الأخرىٰ؛ فثقافة الشركة الناجحة ليست خطة (مقاس واحد يناسب الجميع)، والذي يمكنك فقط نسخه، ولكي تصبح الثقافة جزءًا لا يتجزأ يجب أن تكون فريدة من نوعها وجديرة بالثقة؛ كبناء فريق عمل شغوف، وأن تزرع لديهم الالتزام، الإنجاز، الابتكار والإبداع.
- **الشفافية الإدارية:** تعد الشفافية إحدىٰ السبل الكفيلة في الحدّ من الفساد، فالتعامل غير الشفاف يخفي وراءه كل ما يمكن أن يضر بمصلحة المنظمة، لهذا لا بد من إرساء مبدأ الشفافية علىٰ مستوىٰ المنظمة ككل، ومبدأ الشفافية يخلق بيئة تتطور فيها المعلومات والقرارات الناضجة المتعلقة بسياسة المنظمة وبيئتها، فالمنظمات التي تطبِّق تلك المبادئ تنأىٰ بنفسها عن الشبهات، وعن كل ما يمس سمعة المنظمة، وهذا التطبيق ينعكس علىٰ سمعة المنظمة في المجتمع، ويعطيها التقدير والاحترام، ويكسبها المواهب من الشركات المنافسة، وزيادة فرص النجاح أمامها.
- **الرئيس المباشر:** أحد أهم أسباب نجاح المنظمة هو الرئيس المباشر، فالرئيس المباشر يؤدي دورًا مهمًّا في الأداء التنظيمي الشامل، ويشارك

مع أعضاء فريقه، ويقدِّم الدعم، والتشجيع، ويقدم التغذية الراجعة الإيجابية والبناءة بشكل يومي، ويخلق الاندماج الوظيفي، ومن ثم التأثير علىٰ الموظفين نفسيًّا؛ ليكونوا ملهمين وسعداء. أيضًا الثقافة القيادية في الشركات الناجحة هي التي تسمح للموظفين بإعطاء الحرية والتحكم في المهام المنوطة بهم وإمكانية صدور القرارات من قبلهم، وكل هذا يعزز من تحفيزهم ونموهم ويقلل من تأثير ضغط العمل عليهم.

◈ **الاندماج الوظيفي:** إن قوة ممارسة المنظمة للاندماج الوظيفي تكون من خلال توظيف طاقات الموظفين والقدرة علىٰ التعبير عن أنفسهم جسديًّا، ومعرفيًّا، وعاطفيًّا في أثناء أداء أدوارهم مما يولد عندهم العاطفة والتعلق بالمنظمة، بل والأجمل من ذلك هو شعور الموظف بأن الجهود التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المنظمة، وأنه يعمل لأجل شيء أكثر من مجرد الحصول علىٰ راتب. وتعد مشاركة الموظفين من العوامل الحاسمة التي تحفّزهم علىٰ البقاء ليس فقط في شركتهم، ولكن أيضًا العمل من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة. عندما يُعامل القائد جميع الموظفين كأصول بشرية ذات قيمة، ويمكّنهم من الإسهام في اتخاذ بعض القرارات، ويخبرهم بأن الشركة لا تستطيع الوصول إلىٰ الميزة التنافسية من دونهم، ويكون هناك تبادل للثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فإن كل ذلك يساعد التمكين النفسي وإطلاق الطاقة الكامنة لدىٰ الموظفين، ويساعد علىٰ إجراء التغيُّرات الإيجابية في أدوار العمل، وسوف يشعرون حتمًا بأهميتهم، ومن ثم وجود ولاء لعملاء الشركة، والاحتفاظ بالموظفين، والارتفاع في أدائهم.

◈ **موازنة الحياة الشخصية مع العمل**: يقضي الموظفون معظم ساعات يومهم في العمل نحو 35 – 40 ساعة أسبوعيًّا، وربما أكثر في مكان العمل، ومن خلال تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل تضمن الشركات الناجحة الحدّ من الشعور بالإجهاد والتوتر لدىٰ الموظفين، والتقليل من خطورة الاحتراق الوظيفي، وتقليل معدلات التغيّب عن العمل، وزيادة معدل استمرار الموظفين في عملهم، وتعزيز المشاركة والإيجابية، وارتفاع أداء الأفراد، فقد أوضحت دراسة أجريت في جامعة هارفارد أن كل دولار يُنفق علىٰ برامج العناية بالصحة يعود علىٰ المؤسسة بنحو 3.27 دولارًا، ممثلة في انخفاض تكاليف الرعاية الصحية، و2.73 دولارًا في انخفاض التكاليف المترتبة علىٰ التغيّب عن العمل.

◈ **التفويض والتمكين**: القائد الذي يفعّل دور الفريق التابع له من خلال إتاحة الفرص التي تساعدهم علىٰ زيادة الإنجاز، وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات في نطاق محدد، هو بذلك يساعدهم علىٰ بناء القدرات والتحفيز علىٰ العمل، كما أنه يساعد علىٰ رفع مهارة اتخاذ القرارات لدىٰ الفريق.

◈ **التمييز والاعتراف**: يسهم الثناء والتشجيع المستمر للموظفين من قبل الرؤساء علىٰ زيادة العطاء المستمر للشركة ويعزز الولاء لديهم، ومن أشهر مقولات كبير المستثمرين في العالم السيد شواب: «ليس هناك ما يقتل طموح الموظف بقدر الانتقاد من قبل الرؤساء»، فالسيد شواب يؤمن إيمانًا مطلقًا بأن الانتقاد يجب ألا يكون هو أساس الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه، ويأتي أسلوب تشجيع الموظفين علىٰ شكل تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي تُطبق،

وإشراك الموظفين مع الإدارة في اتّخاذ القرارات، وكل ذلك يصب في اتجاه زيادة ولاء الأفراد لبذل أقصىٰ الجهود من قبلهم.

- **العمل ضمن فريق:** من خلال المشاركة والتعاون لسرعة الإنجاز والمرونة في العمل، وخلق بيئة مناسبة للعمل، حيث يرتفع عنصر التحفيز المعنوي لدىٰ الأفراد، وتقليل الصراعات فيما بينهم، والأهم من ذلك هو استمرار ضخ الأفكار والمقترحات والحلول، وبالتالي زيادة في كفاءة العمل، مما يقود إلىٰ الزيادة في جودة الإنتاج أو الخدمة.
- **العدل والمساواة:** الشركات الناجحة هي التي تطبِّق مبدأ المساواة بين الموظفين، وخاصة الشركات ذات الطابع المتنوع، وأيضًا تطبيق سياسة الشركة بشكل منصف وعادل ومعاملة الجميع بالاعتبار نفسه، كل ذلك يؤدي إلىٰ زيادة درجة الرضا الوظيفي لدىٰ الأفراد وإلىٰ زيادة الثقة بين الزملاء والتزامهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها.

البعد الثاني: تنمية رأس المال البشري

- **الاستثمار البشري:** يعد استثمار رأس المال البشري استمرارًا للمنظمة في الميزة التنافسية، فعند إدراك الموظف بأن الشركة تعمل علىٰ توفير التدريب، وتهتم بتطوير قيادتها مهنيًا وعلميًا لتفجير طاقاتهم الإبداعية، فإن ذلك يخلق شعورًا لدىٰ الموظفين بأهميتهم ويجعلهم مخلصين للمنظمة، وأيضًا يجذب المواهب ويبعث شهور الولاء لديهم، ومن ثم يقلص معدل الدوران الوظيفي ويحافظ علىٰ المواهب.
- **مشاركة المعرفة:** مشاركة المعرفة هي أكثر أهمية من رأس المال المادي الملموس؛ وذلك لأنها الأداة المناسبة لإيجاد القيمة المضافة، وهو

المورد الذي يبنىٰ بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، وتعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي لقيمة المنظمة، فكلما ازدادت المعرفة عند الأفراد زادت حظوظ المنظمة في استقطاب المواهب؛ بسبب أنها تحفز الإبداع والابتكار المتواصل للأفراد، وتحدث تغييرًا جذريًا في المنظمة؛ للتكيف مع المتغيرات الخارجية المتسارعة التي تؤثِّر علىٰ إستراتيجية المنظمة للسعي نحو استدامة الميزة التنافسية.

- **الأمان الوظيفي:** المقصود هنا بالأمان الوظيفي اعتماد الفرد علىٰ قدراته وإمكانياته وخبراته التي تصنع لذاته القيمة السوقية في سوق العمل، وعدم الاعتماد علىٰ حظوظ الشركة، فكم من مؤسسات حكومية أعيدت هيكلتها! وكم من شركة كبيرة ألغت وظائفها! وشركات أخرىٰ أصغر حجمًا كبُر حجمها وتضاعف عدد موظفيها وأعطت علاوات لموظفيها! فكلما تعلم الفرد مهارات جديدة وسعىٰ في تطوير نفسه ازدادت حظوظه في حصوله علىٰ الوظائف المطروحة عند الشركات الناجحة والتي يتنافس عليها مئات المتقدمين، ولكن إذا توافرت البيئة المناسبة، وذلك بوضع سياسات للترقية، والمزايا والحوافز، ووضوح التدرج الوظيفي، وتوفير التأمين الطبي، وغيرها من المزايا فإن ذلك يزيد الثقة والهدوء والدافعية لدىٰ الأفراد، ويساعدهم أيضًا علىٰ القيام بأعباء العمل ومواجهة المشكلات بفاعلية ويرفع من الولاء لديهم.
- **برامج تنمية القادة:** إعداد صف ثان من القادة هي عملية مستمرة ومتواصلة حيث تساعد المنظمة علىٰ مواكبة المتغيرات السريعة ويضمن استمرار عجلة التنمية واستدامة الميزة التنافسية للشركة. وتطمح الشركات الناجحة للوصول إلىٰ القمة في سوق العمل؛ وذلك

بتطبيق أفضل الممارسات القيادية، وخلق بيئة عمل تسهم في اكتشاف القدرات والإمكانات الكامنة للمرؤوسين وتطويرها، ومن ثم إيجاد بيئة جاذبةً للمواهب من القياديين للعمل لديها. حيث تركّز هذه الشركات الناجحة علىٰ مبادرات لإعداد قاعدة صلبة من القيادات الكفء (الصف الثاني من القادة)، القادرة علىٰ دفع مسيرة تنمية الشركة، ومن ثم الاستمرارية في التطور والنجاح المستدام للمنظمة والمرؤوسين علىٰ حدٍ سواء.

- **المكافأة والتحفيز:** الشركات الناجحة هي التي تطور إستراتيجيات مختلفة للتحفيز عن طريق ربط الحوافز مقابل النتائج المحققة علىٰ أساس الأداء وتنفيذ إستراتيجية الأجور المرتبطة بالأداء، وكذلك فإن تحفيز الموظفين يعطي انطباعًا بأنهم ليسوا آلات يؤدون مهامهم فقط، بل إن الشركة تهتم بهم وتسعىٰ لدعمهم المستمر، وكلما كانت المنظمة تستخدم ثقافة الثواب والتحفيز لموظفيها ارتفع أداؤهم، وأسهم ذلك في الحد من التسرب الوظيفي خارج الشركة، والحفاظ علىٰ دوافع الموظفين، ومن ثم الوصول إلىٰ الميزة التنافسية، واستحواذ أكبر نسبة من الحصة السوقية، ويأتي التحفيز علىٰ شكل شكر وثناء وإطراء، وإشراك الموظفين في تحديد أهداف المنظمة وزيادة دورهم وتفاعلهم، واندماج الموظفين في برنامج القادة الواعدين، والتدريب والتطوير، والعلاوة السنوية، وشهادات الشكر، وتوزيع فائض الأرباح علىٰ الموظفين، وجائزة الموظف المثالي (شهريًّا).



21

«في كل بيئة عمل، هناك حالة حتمية ضمن الحالات التي يتوجب على المديرين التعامل معها وهي الموظف الفيروسي»

يواجه القادة في بيئة العمل سمات مختلفة من الموظفين؛ نتيجة التربية والتعليم وتجاربهم وخبراتهم؛ فتجد أن هناك موظفًا خفيًّا، متباهيًا، ثائرًا، مغرورًا، محتالًا، متميزًا، مبدعًا، وغيرها من السمات التي قد تواجههم في أثناء رحلتهم المهنية، ولكن التحدي الأكبر بالنسبة للقادة هم الموظفون الذين ينشرون العادات السيئة، والمقصود هنا الموظف الذي أطلق عليه (الفيروسي/ السام)، ومن وجهة نظري أجد هذا النوع من الموظفين من أخطر الأنواع في إدارته والتعامل معه خاصةً إن كان هذا الموظف هو المدير العام أو الرئيس التنفيذي. مفهوم الفيروس في علم الطب هو الكائن الذي

يغزو الخلايا عند جسم الإنسان أو الحيوان للعيش واستنساخ نفسه ومن ثم التسبب بالعديد من الأمراض. نجد كذلك أن هناك فيروسات إلكترونية تزرع في الحواسيب بعد تكوينها من قبل أشخاص لغرض اختراق المعلومات، وكل هذه الفيروسات بشكل عام -بغض النظر عن طبيعتها- تتصف بأنها متغيرة وناقلة للعدوىٰ.

لكن من الموظف الفيروسي؟ ولماذا تعمّدت في أن أعطي لقب «الموظف الفيروسي»؟ وما سماته؟ وكيف نتغلّب علىٰ هذا النوع من الموظفين؟

الموظف الفيروسي ليس المقصود به هنا الموظف الذي يحمل مرضًا ما، وإنما المقصود به هنا الموظف المتلوّن والمتغيّر والذي ينقل العدوىٰ (العادات السلبية) لبقية الموظفين، ويسبِّب أمراضًا خطيرة لهم علىٰ مستوىٰ بيئة العمل، ففي دراسة قامت بها هارفارد توصلت إلىٰ «أن الموظف ذا الأداء العالي عادة يوفر علىٰ الشركة سنويًّا 1,951 دولارًا إلىٰ 5,303 دولارات في المتوسط. ومن الجانب الآخر، فإن الموظف السام (الفيروسي/ السام) يتسبّب في خسارة الشركة سنويًّا 12,489 دولارًا، أي: ستة أضعاف مما يوفره الموظف ذو الأداء العالي».

من سمات الموظف الفيروسي: سلبي، وتجده ينشر كل شيء سلبي بين الموظفين، علىٰ سبيل المثال: (لا يوجد زيادات هذه السنة، لماذا تعمل بكل جد واجتهاد؟)، ولأنه فيروس تجده دائمًا يبحث عن المشاكل وينقلها، ولأنه متلوّن تجده يكذب؛ لكي يحمي نفسه، ويلوم، ويربك العمل، وينشر الفتن، وينقل الأحداث السلبية، وينكر عند مواجهتك له، ويسعد عندما يشاهد اثنين

من الزملاء بينهما مشكلات، وكذلك يحرص علىٰ نقل الكلام بين الزملاء، ونقل ما يدور من أحداث وموضوعات في الاجتماعات إلىٰ الخارج، كما أنه دائمًا يقدِّم مصلحته الشخصية علىٰ المصلحة العامة ومصلحة المنظمة، وينشر الحقد والكراهية ولا يحبّذ أن يرىٰ الأشخاص سعيدين، وهذا النوع من الموظفين (الفيروس) يبحث عن بيئة حاضنة، والتي يوجد فيها مدير ضعيف شخصيًا. الموظف الفيروس غالبًا يكون من هؤلاء الذين يعملون في الإدارات، ولكن أحيانًا يكون هذا الموظف الفيروس هو المدير العام أو حتىٰ الرئيس التنفيذي، وهذه كارثة كبيرة ويصعب التعامل معه، وقد تصل في قرارة نفسك إلىٰ تقديم الاستقالة؛ بسبب أن هذا النوع من الموظف الفيروس يصعب إيجاد دواء له.

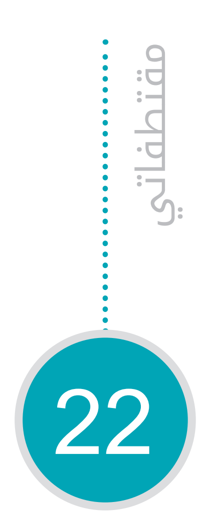
هناك دواء لكل داء -من وجهة نظري- للتغلب علىٰ هذا النوع من الموظفين:

- ركّز علىٰ إيجاد الحلول، بدل أن تركّز علىٰ كل ما هو خاطئ أو سلبي حول نظرة الموظف أو تصرفاته؛ لأن ذلك سيؤدي فقط إلىٰ أن يحفّر الموظف نفسه بشكل أكبر في شكواه.
- ألقِ نظرة عميقة علىٰ سلوك الموظف الفيروسي، ومعرفة أسباب سلوكه السيئ بسؤاله: إن كان غير سعيد في عمله؟ وهل يواجه صعوبات في حياته؟ هل هو مستاء من زملائه؟ فإذا وجدت ما يقوده إلىٰ سلوكه غير المرغوب، اعرض عليه المساعدة.
- لا تظهر له الجانب اللين؛ لأنه في حال ذلك سوف يسهل عليه إيجاد الثغرة ونشر العادات السلبية.

- إفهامه بوجوب احترام الآخرين، وثقافة المنظمة وقيمها.
- أشغله بالعمل؛ حتىٰ لا يشغل الآخرين؛ (لأن الفاضي يعمل قاضي).
- إعطاؤه دورات تدريبية في أخلاقيات العمل، وكيفية العمل بروح الفريق الواحد.
- المواجهة الحادة مع الموظف الفيروسي في حال التمادي، والتعامل معه بحدة.
- نقل الموظف الفيروسي في حال تكراره للسلوكيات غير المرغوبة إلىٰ إدارة يكون فيها الانخراط مع الموظفين أو مع الإدارات الأخرىٰ أقل.

وفي الختام، كقائد يجب عليك السيطرة علىٰ الموظفين الذين يتّسمون بالصفات السلبية (الفيروسين)؛ حتىٰ لا يقتلوا المواهب لديك، ويشتتوا الإبداعات، ويخلقوا بيئة سامة لا يصلح العيش فيها. حصّن نفسك من الموظف الفيروسي، وامنع انتشار هذا الفيروس في بيئة العمل.





«العلاقة بين الموظف وبين الرضا الوظيفي هو الرئيس المباشر»

من المهم جدًّا أن تصب المنظمة تركيزها علىٰ مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين فيها في حال رغبتها بالاستدامة في الميزة التنافسية والفوز الأكبر بالحصة السوقية عن منافسيها، لكن يصعب علىٰ المنظمات العمل علىٰ ذلك في حال فقدانها أفضل المواهب لديها، والسبب وراء ذلك هو أن استقرارهم في المنظمة لأطول مدة يعتمد علىٰ مدىٰ رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلىٰ أن زعزعة استقرار الموظفين في الشركة –أي: ارتفاع معدل الدوران لديها– يخلق بيئة غير جاذبة لأفضل المواهب أو الباحثين عن العمل، ومن ثم تصعب عليها المنافسة وملاحقة المنافسين.

إن استمرارية الموظفين يعتمد علىٰ حجم دائرة الأمان لديهم عبر القادة، عندما يؤمن قادة المنظمات بتوسيع دائرة الأمان لتشمل جميع موظفي الشركة بما في ذلك من يشغلون المناصب الدنيا، فسوف يتحسّن رضا الموظفين؛ لأن الموظفين يميلون إلىٰ الاعتقاد بأن قادة الشركة يحمونهم ويحتوونهم في حال ظهور أي الأخطار من خارج أسوار المنظمة. في كل بيئة عمل يمتلك القادة القدرة علىٰ التحكم في العناصر الآتية: الثقافة والبيئة ووضوح الرؤية، ووضوح أدوار ومسؤوليات الموظفين، وتوفير الأدوات اللازمة لزيادة نجاح الموظف، ولهذا السبب فإن القادة هم السبب الرئيس في جعل الموظفين يقررون إما المغادرة أو البقاء والاستمرار في المنظمة، فإذا كان القادة يؤدون وظائفهم اتجاه الموظفين، وكانوا علىٰ اتصال بهم من خلال التواصل المنتظم، وحل المشكلات، وتزويدهم بالتغذية الراجعة، وظهور الاعتراف والامتنان، فإن كل ذلك يخلق الآتي:

- إنتاجية أكبر للموظف الراضي بعكس الموظف غير الراضي، الذي ينشر السموم في بيئة العمل ومن حوله.
- انخفاض في نسبة الغياب ومعدل الدوران.
- ارتفاع في الرضا الذاتي مع الحياة الاجتماعية (الأسرة والأصدقاء).
- ارتفاع في ولاء الموظف للمنظمة.
- بيئة إيجابية وجاذبة للموهوبين.

◈ زيادة في جذب العملاء، ووفقًا لما ذكره سايمون سينك: «لن يحب العملاء الشركة إلا إذا أحبها موظفوها أولًا»[1].

الغالبية العظمىٰ من قادة المنظمات يدركون أن من عوامل زيادة الرضا الوظيفي عند الموظف: الحوافز، والمكافآت، والانخراط الوظيفي، وتحسين بيئة العمل، وكذلك العدالة التنظيمية، ولكن للأسف الأغلبية (العظمىٰ) من القادة يجهلون العامل الرئيس والأكثر تأثيرًا في الرضا الوظيفي، وهو الرئيس المباشر للموظف، فقد كشفت دراسة أجراها معهد ساراتوجا أن 50٪ من نسبة الرضا الوظيفي تتوقف علىٰ علاقة الموظف برئيسه المباشر، وفي دراسة نشرتها شركة «لينكد إن» عام 2019 م تبين أن 75٪ من الباحثين عن العمل يقومون بعملية البحث عن سمعة الشركة ورئيسها قبل أن يتقدموا بطلب للعمل لديها[2]. سبق وأن أوضحت ذلك في (مقتطفاتي رقم 13) بعنوان: (الناس تستقيل من أفراد، وليس من شركات).

الموظفون لا يتركون عملهم سعيًا وراء المال، بل يتركونه هربًا من رؤسائهم المباشرين، حيث وجدَ معهد ساراتوجا بعد إجراء مقابلة مع 20 ألف موظف أن سلوك رؤسائهم كان السبب الرئيس في استقالتهم من عملهم[3]. مع الأسف أجد أن هناك قناعة ومفهومًا خاطئًا عند معظم المديرين، وذلك باعتقادهم أن شراء التزام الموظفين يكون عبر منحهم راتبين شهريًا، بينما في

(1) سينك، 2016م، (ص220).

(2) جوستيك وإلتون، 2016م، (ص38).

(3) جوستيك وإلتون، 2016م، (ص38).

الواقع أنه نادرًا ما يأتي المال علىٰ رأس قائمة العوامل التي تجعل الموظفين راضين عن عملهم، علىٰ الرغم من أن الراتب قد يجبر الموظفين علىٰ الحضور إلىٰ العمل بصفة يومية، ولكن لا يضمن لك انخراطهم في العمل علىٰ المدىٰ الطويل.

سألت ذات مرة صديقًا مقربًا لي عن عمله في الشركة التي يعمل فيها، وكنت علىٰ دراية بأن بيئة العمل لدىٰ هذه الشركة سلبية وطاردة لكل من يعمل فيها، وتعاني أيضًا من مشكلات مالية حسب ما كان يخبرني سابقًا، إلا أن صديقي استمر في عمله لمدة طويلة والسبب، يقول صديقي: «لأنني أحب تعامل مديري معي». ولكن، وبعد مدة (أشهر قليلة) تواصل معي هذا الصديق لأخذ استشارتي في مراجعة السيرة الذاتية الخاصة به، وعند سؤالي له عن سبب ذلك، أجابني بأنه يبحث عن عمل آخر، وعندما سألته عن سبب هذا التغيير والذي كان متوقعًا، كان رده في كلمة واحدة (مديري).

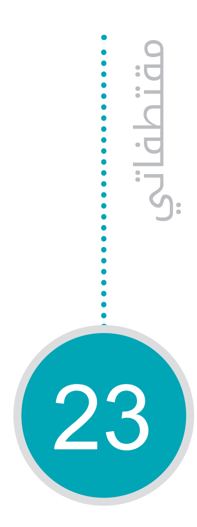
في حال كنت أنت الرئيس المباشر، تأمّل هذه الحقيقة المذهلة: هل تدرك بأنك أهم وأقرب منزلةً بالنسبة للموظفين في بيئة العمل، وبأنك تستطيع التأثير فيهم بصفتك قائدًا لهم، بل إن رأيك كرئيس مباشر لهم أهم بالنسبة لهم من رأي الرئيس التنفيذي، حيث أشارت مجلة (إنسينتيف) في تقرير لها عند سؤالها للموظفين عن الشخص الذي يفضلون سماع الثناء منه، فإن 57٪ من الموظفين اختاروا رئيسهم المباشر، بينما أجاب 21٪ منهم بأنهم يفضلون سماع الثناء من رئيس الشركة[1]، والسبب في ذلك هو أن الموظفين يتشبّثون

(1) جوستيك وإلتون، 2016م، (ص58).

بآراء مشرفيهم المباشرين ويجدون لها قيمة كبيرة، بالإضافة إلىٰ أنهم يفضّلون الاقتداء بسلوكهم والتزامهم وولائهم؛ لذا فإن التأثير الفعلي علىٰ الموظفين في المنظمة يبدأ من رؤسائهم المباشرين.

في الختام، علىٰ الرؤساء المباشرين أن يهتموا اهتمامًا صادقًا بموظفيهم، وعليهم أن يعاملوا الجميع بالمستوىٰ نفسه من الحب والتقدير والتحفيز، ولكن دون إهمال الفروق الفردية فيما بينهم، فعليهم أن يراقبوا ويروا الأمور المختلفة التي تحفّز كل واحد منهم علىٰ العمل؛ ففقدانك لموظفيك خاصةً الموهوبين ما هو إلا سبب في تفعيل الضرر علىٰ الشركة قبل أن يكون سببًا في خسارتك لعملاء المنظمة، لذا كن عونًا لهم لا عليهم.





«التجمع معًا هو البداية، والبقاء معًا هو العملية، والعمل معًا هو النجاح»

هنري فورد

في اعتقادي المتواضع أن بناء فريق العمل وإدارته هو أمر صعب، فحتىٰ أفضل المديرين قد لا ينجحون في ذلك أحيانًا، والسبب هو التنوع في سمات وأمزجة وثقافة وعادات أعضاء الفريق. وسوف أستنبط علىٰ ذلك مثالًا حصريًا نراه في عالم كرة القدم، حيث إن الأندية في سن البراعم تقوم بإعلان التسجيل للمستجدين قبل بداية الموسم بمدة تقارب الشهرين؛ وذلك للاستعداد لموسم رياضي جديد، وبعد تمارين عدة يقوم بها المدرب وطاقمه الفني، حيث اختيار أفضل العناصر من المواهب، وتقليص عدد الفريق إلىٰ الحد المسموح به، ومن ثم يبدأ المدرب بفهم دور كل لاعب وقدراته علىٰ أداء

ذلك الدور بفاعلية، ومحاولة تشجيعهم علىٰ العمل الجماعي كفريق واحد؛ بغرض تحقيق الهدف المنشود وهو تحقيق بطولة الدوري.

إن السبب الرئيس في تكوين أي فريق عمل وتحفيزه هو أن الأشخاص يحتاجون إلىٰ أن يكون لديهم هدف مشترك وشعور بالهوية، فعلىٰ سبيل المثال: لو وضعنا مجموعة من الأشخاص معًا بمصعد، فسوف تلاحظ أنهم يفكرون ويتصرفون كأفراد مستقلين، ولكن لو افتعلنا مشكلة مثل حدوث عطل بالمصعد أو حريق، فسوف يصبح عامل الاحتياج البيولوجي (الاحتياجات الأساسية للبقاء علىٰ قيد الحياة) هو الهدف المشترك بينهم، فبالفطرة سيتخذ كل شخص الدور الذي يعتقد أنه سيساعد علىٰ نجاة المجموعة.

كقائد من المهم فهم دور كل فرد من فريق العمل لديك؛ لتصنع لك فريقًا متوازنًا وخليطًا صحيحًا؛ من أجل إنجاز الهدف المشترك، ومن أجل نجاح أي فريق عمل، يجب أن تتأكد أنك اخترت أفراد فريق العمل الصحيح. ولكن، من المهم أن تدرك بأن كل دور من أدوار فريق العمل يمتاز بعوامل من القوة والضعف، لذلك ليس هناك دور جيد أو دور سيئ، المقصود هنا هو أن لكل شخص سمة معينة يمتاز بها، والقائد الناجح هو من يوظِّف الشخص المناسب في المكان المناسب، علىٰ سبيل المثال: قد تجد عضوًا من الفريق يقوم بدور المبدع، أي: الشخص الذي يعطي أفكارًا جديدة وحلولًا مبتكرة لحل المشاكل، وغيره يمتلك دور المنجز، وهو الشخص الحريص بشدة علىٰ إنجاز أي مهمة تناط به في الوقت المحدد له، ويتأكد من أن جميع أعضاء الفريق ملتزمون بإنجاز المهام في الوقت المحدد

لهم، ومن الممكن أن يمتلك الفرد الواحد أكثر من دور يؤديه ولا ينحصر فقط بدور واحد[1].

وفي بداية كل مشروع وقبل الخوض في أي عمل، احرص كقائد علىٰ أن تبدأ والغاية في ذهنك، حدد ما يرغبه الفريق في السعي نحو تحقيقه من أهداف وغايات، بالإضافة إلىٰ تحديد الموارد المالية والبشرية المتاحة لديك، وكتابة جدول زمني يحدد المواعيد النهائية لتسليم المهام التي يجب أنت كقائد أولًا أن تلتزم بها، تأكّد من أن جميع أعضاء الفريق يستطيعون تغطية جميع الوظائف المطلوب منهم إنجازها، حتىٰ لو تطلّب من بعض الأعضاء أن يتولوا مهمتين أو أكثر، وفي حال لم تتعرف بعد علىٰ الفريق، أو كنت قائدًا حديثًا علىٰ الفريق، استخدم منهجية المقابلات الشخصية مع كل فرد علىٰ حدة؛ لتتعرف علىٰ نقاط القوىٰ والضعف والقدرات لديهم، ومن ثم يسهل عليك توزيع الأدوار والمهام لفريق العمل لديك. وظّف كل شخص حسب دوره، وأخبرهم بمهامهم، مع رسم أهداف المشروع، وكذلك أهداف كل فرد، ثم راقب تحركاتهم ومدىٰ تقدمهم بالعمل، وذلك باستخدام أداة (قياس مؤشر الأداء)، وحدد التحديات التي قد تواجههم مع تنفيذ طرق المعالجة لها بعد مناقشتها مع فريق العمل.

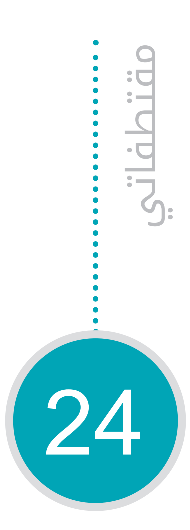
وبعد بناء فريق العمل، حان الآن أن تحدد نمطك في القيادة بحيث يتناسب مع أساليب فريق العمل، وكذلك يتناسب مع المرحلة العمرية التي

(1) ماكريث وبايتس، 2015م، (ص92).

تمر بها المنظمة خلال تطورها، علىٰ سبيل المثال: شخصية (القائد الحرفي) شخصية ضرورية في بداية المرحلة العمرية للشركة؛ لأن هذه الشخصية يتلخّص أسلوب إدارتها في إصدار الأوامر والسعي إلىٰ اتباع الموظفين له، أما في المرحلة المتقدمة لعمر المنظمة وتطور أفرادها بعد أن أصبحوا وحدة متماسكة، فأظهر شخصية (القائد اللاعب)، وهي شخصية تدفع الموظفين القادرين علىٰ النجاح وتخطي الصعاب إلىٰ مستويات أعلىٰ من الأداء.

في الختام، كقائد يجب أن تحلل وتدرس دور كل عضو قبل تكوين فريق العمل، والخوض في غمار أي مشروع؛ حتىٰ يسهل عليك إدارتهم واحتواءهم. حدد الأسلوب الأنسب في إدارة الفريق وفقًا للظروف، وأن تدرك بأن التنوع في أسلوب إدارتك يتغيّر باستمرار بناءً علىٰ مراحل حياة نمو الشركة وعلىٰ أسلوب فريق العمل.





«أثمن الموارد البشرية يأتون أولًا قبل الأرقام»

سايمون سينك

تحديات العمل كل يوم في ازدياد فردي مع التطور في التقنيات في زمن الثورة الصناعية الرابعة والانفتاح على العالم الخارجي؛ أصبح الكل يهتم بالتطور والنجاح؛ سعيًا نحو تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية، (وكذلك الاستدامة في الميزة التنافسية) والاستحواذ الأكبر على الحصة السوقية، مما يزيد الضغط على المنظمة وبالأخص على إدارة الموارد البشرية. وتعد الموارد البشرية الرقم الأول قبل الموارد المالية (وإن اختلفت الآراء على ذلك)، حيث إنها العمود الفقري والمحرك الأساسي لجميع الأقسام في المنظمة، ومن أهم متطلبات استدامة المنظمة المحافظة على ذوي الكفاءات العالية وتطويرهم وتحفيزهم ليستمروا بالبقاء فيها. وفي ظل البيئة الشديدة التنافس والتي

فرضتها العولمة، أصبحت المنظمات تُعِدُّ إستراتيجيات للاهتمام والمحافظة علىٰ العنصر البشري بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة، والاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم وأفكارهم الإبداعية؛ لأهمية هذه الفئة؛ ولقدرتهم علىٰ تحقيق التطور، واستمرارية المنظمة بعد أن كانت المنظمات في السابق تعتمد في نجاحها علىٰ التركيز علىٰ الآلات المتطورة وتوافر العناصر المادية، ومن ثم التضحية بالأفراد للمحافظة علىٰ الأرقام (الأرباح).

أتعجب ممن هم علىٰ رأس قائمة الشركات من ذوي المناصب القيادية، يفتخرون عندما يذكرون بأنهم يضعون العملاء أولًا، أي: أنهم وضعوا موظفيهم علىٰ الأقل في المرتبة الثانية. إن أثمن الموارد البشرية في المنظمة يجب أن يأتوا أولًا قبل الأرقام، والحقيقة هي أنه لن يحب العملاء الشركة إلا إذا أحبها موظفوها أولًا. كقائد يجب أن تؤمن بتوسيع (دائرة الأمان) لتشمل جميع موظفي الشركة بمن فيهم من يعملون في المناصب الدنيا، يجب عليك التضحية بالأرقام للمحافظة علىٰ الأفراد، فإذا شعروا بالأمان والحماية منك كقائد فسوف يفعلون ما بوسعهم لخدمة العملاء، وعن تجربة واقعية، عندما تكون علىٰ استعداد للتضحية بالأرقام من أجل المحافظة علىٰ الأفراد، فسوف تلاحظ بالتأكيد ارتفاعًا في أداء الموظفين.

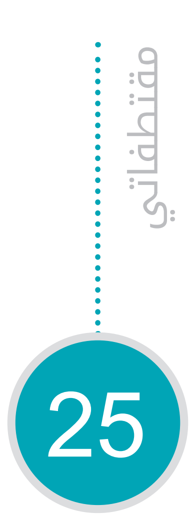
قرأت ذات مرة قصة عن بوب تشامبان الرئيس التنفيذي لشركة باري ميلر والتي تقدر برأس مال 600 مليون دولار أمريكي، وهي شركة متخصصة في الآلات والصناعات الثقيلة، ومعدل نموها 20٪ علىٰ مدىٰ الـ 20 سنة الماضية، ويبلغ عدد موظفيها 7000 موظف، لكن ما السر وراء بوب تشامبان؟

السر يكمن في أنه مهووس جدًا بالأفراد، وعندما ضربت الأزمة المالية أمريكا عام 2008 خسرت الشركة 30٪ من إيراداتها الخاصة في يوم واحد، ولم يستطيعوا تحمل مصاريف موظفيهم بتاتًا، وقد طالبوا مجلس الإدارة بتوفير عشرة ملايين دولار من مصاريف الشركة، وعلىٰ ضوء ذلك أقروا بتسريح جزء من الموظفين، ولكن بوب تشامبان رفض هذه الفكرة وقام بتنفيذ برنامج إجازة العمل، حيث يجب علىٰ كل موظف بدءًا من الرئيس التنفيذي حتىٰ عامل النظافة أن يأخذوا إجازة غير مدفوعة الأجر مدتها أربعة أسابيع (متفاوتة) ومحددة بالأيام التي يريدونها هم، وهناك جملة ذكرها ألهمتني جدًا عندما أخبر بوب الشركة «أنه من الأفضل أن نعاني كلنا قليلًا علىٰ أن يعاني أي واحد منا كثيرًا»، فالموظفون حين شعروا بالأمان في شركتهم وشعروا أن لهم قيمة، تعاونوا فيما بينهم، فالذي لديه المال أخذ خمسة أو ستة أسابيع إجازة، والذي لا يستطيع أن يعيش من غير راتب يأخذ أسبوعين فقط وهكذا، حتىٰ وفرت الشركة 20 مليون دولار، يعني ضعف الرقم المستهدف ومن غير تسريح أي شخص، ومن هنا ألخص القصة أن هناك فرقًا كبيرًا بين المدير الذي يركز علىٰ الأرقام فقط، والقائد الذي يعرف قيمة الإنسان.

وفي الختام، كبشر نحن مخلوقون بالفطرة (بيولوجيًا) للتعاون، ونريد أن نساعد بعضنا بعضًا، فعندما تعطي أشخاصًا ما المسؤولية، أو عندما تضعهم في موقع قوة أو سلطة لمسؤولياتهم فإنهم بكل تأكيد سوف يرتقون، والسبب في ذلك هو لأننا جميعًا نريد أن نشعر بأن حياتنا لها قيمة، ونريد أن نشعر بأن حياتنا والعمل الذي نقوم به له قيمة عند هؤلاء القادة، جميعنا نريد أن نشعر

بأن الشركة التي نعمل فيها تحتاج لنا لا للأرقام، وعندما يشعر الموظفون من قاداتهم بإنجازهم وإعطائهم الأهمية، فإنهم سوف يشعرون بالفخر؛ لأن شيئًا تم إنجازه، بالإضافة لأنهم كانوا جزءًا من هذا الإنجاز، ومن ثم سوف تشاهدهم يعطون المزيد والمزيد من وقتهم وجهدهم وولائهم تجاه المنظمة وقادتهم.





﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القصص: 26].

إذا عدنا إلىٰ أولىٰ مراحل العصر الحجري نجد أن ظروف الحياة القاسية؛ كندرة الغذاء والماء والموارد الطبيعية، أو خطر الحيوانات المفترسة حتّمت علىٰ الإنسان أن يكون كائنًا اجتماعيًا، يعيش ويعمل في مجموعات؛ بحثًا عن الانتماء والأمان في كنف المجموعة، وحين شعر الإنسان بالأمان، كانت النتيجة الطبيعية لذلك الثقة والتعاون بين أعضاء المجموعة.

إن مفهوم الثقة والتعاون عزز منظومة البقاء والشعور بالأمان لدىٰ الإنسان منذ بداية وجوده علىٰ هذه الأرض، وهذا ما ينطبق اليوم علىٰ مصاعب الحياة في عصرنا الحديث، علىٰ سبيل المثال: المتغيرات في الاقتصاد، أو الوظائف، أو حتىٰ المتغيرات الاجتماعية والسياسية والتقنية، ولا يمكن للإنسان أن

يلغي وجود هذه العوامل أو أن يتحكم فيما يواجه من صعوبات في حياته، ولكن العامل المتغير الوحيد هو ثقافة العيش ضمن مجموعات، وكذلك ثقافة العمل في المنظمات، وهنا تكمن أهمية القيادة؛ لأن القائد هو من يفرض وينشئ ثقافة العمل؛ فحين يختار القائد سلامة الأفراد وراحتهم لديه داخل الشركة، وأن تكون من ضمن أولوياته وأن يضحي بالأرقام (الأرباح)؛ في سبيل خلق شعور بالأمان والانتماء عند الأفراد، حينها يمكن أن يصبح قائدًا ناجحًا، ويحقق النتائج المرجوة مع فريق العمل.

في عام 2013م اكتشفت شركة رالف لورين (Ralfh Lauren) للملابس فضيحة للرشاوىٰ في فرعها في الأرجنتين، كان رد الشركة أنها تعهّدت بالتحقيق والتعاون مع الجهات الحكومية؛ من أجل محاربة قضية الفساد، وعلىٰ الرغم من أن ذلك يكبّدها كثيرًا من الغرامات والعقوبات الحكومية، فهي بالمقابل كسبت ثقة العديد من العملاء والمستثمرين (أصحاب المصلحة).

يمكن معرفة القائد الناجح من خلال بعض الصفات، ولكن أهم صفة يجب أن يتصف بها هي الأمانة والصدق تجاه مرؤوسيه وعملاء المنظمة، وللقائد الناجح صفاتٌ عديدة في الإسلام، ومنها أن يتصف بالأمان والصدق، وهذه الصفات تنطلق من قوله تعالىٰ: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القصص: 26]، وتعد هذه الآية المعيار الأساسيّ في القيادة، فهي تُحدد صفتي القوة والأمانة، ففيهما كل معاني القيادة[1]؛ الشعور بالأمان هو المحرك الأساسي للتقدُّم، وتوفير هذا الشعور هو من مهام القائد الأساسية.

---

(1) السويدان وباشراحيل، 2003م.

هناك كثيرون ممن يشغلون أعلىٰ المناصب في مؤسساتهم، ولكنهم لا يتصفون بصفة القيادة علىٰ الإطلاق؛ لأنهم تنفيذيون أي: أنه يطبق الموظفون ما يقولون؛ لأن لديهم سلطة، ولكن لا أحد يتبعهم. وبالمقابل، هناك آخرون ممن هم في قاعدة هرم مؤسساتهم لا يملكون السلطة التنفيذية ولكنهم قادة حقيقيون؛ لأنهم اختاروا أن يعتنوا بمرؤوسيهم. أشار سايمون سينك في أحد لقاءاته أن توظيف الشخص لمنصب قيادي لا يعتمد كليًا علىٰ معيار الأداء، وإنما علىٰ معيار الثقة والأمانة، والآية القرآنية المعنونة أعلاه تدل علىٰ ذلك: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القصص: 26] أي: القوة في العمل والأمانة في الأداء، حيث أشار سايمون سينك إلىٰ أنه كان يعمل في الوحدات العسكرية في البحرية الأمريكية، وسألهم: كيف تختارون الأشخاص الذين ينضمون للفريق 6 لأنهم الأفضل بين الأفضل؟ فرسموا رسمًا بيانيًا موضحًا فيه علىٰ أحد جانبيه كتبوا (الأداء)، وعلىٰ الجانب الآخر كتبوا (الثقة). الطريقة التي يحددون بها الشروط هي الأداء في ساحة المعركة، وكذلك الأداء خارج ساحة المعركة. الأداء في ساحة المعركة كالأرباح التي تجنيها الشركة علىٰ سبيل المثال، بينما الأداء خارج ساحة المعركة هو كيف تبلي خارج المعركة؟ أي نوع من البشر تكون؟ بل إنهم يفكرون بهذه الطريقة (ربما أستأمنك علىٰ حياتي، **ولكن هل يمكنني استئمانك علىٰ مالي وزوجتي وأطفالي**؟) كان ردهم لسايمون سينك كالآتي:

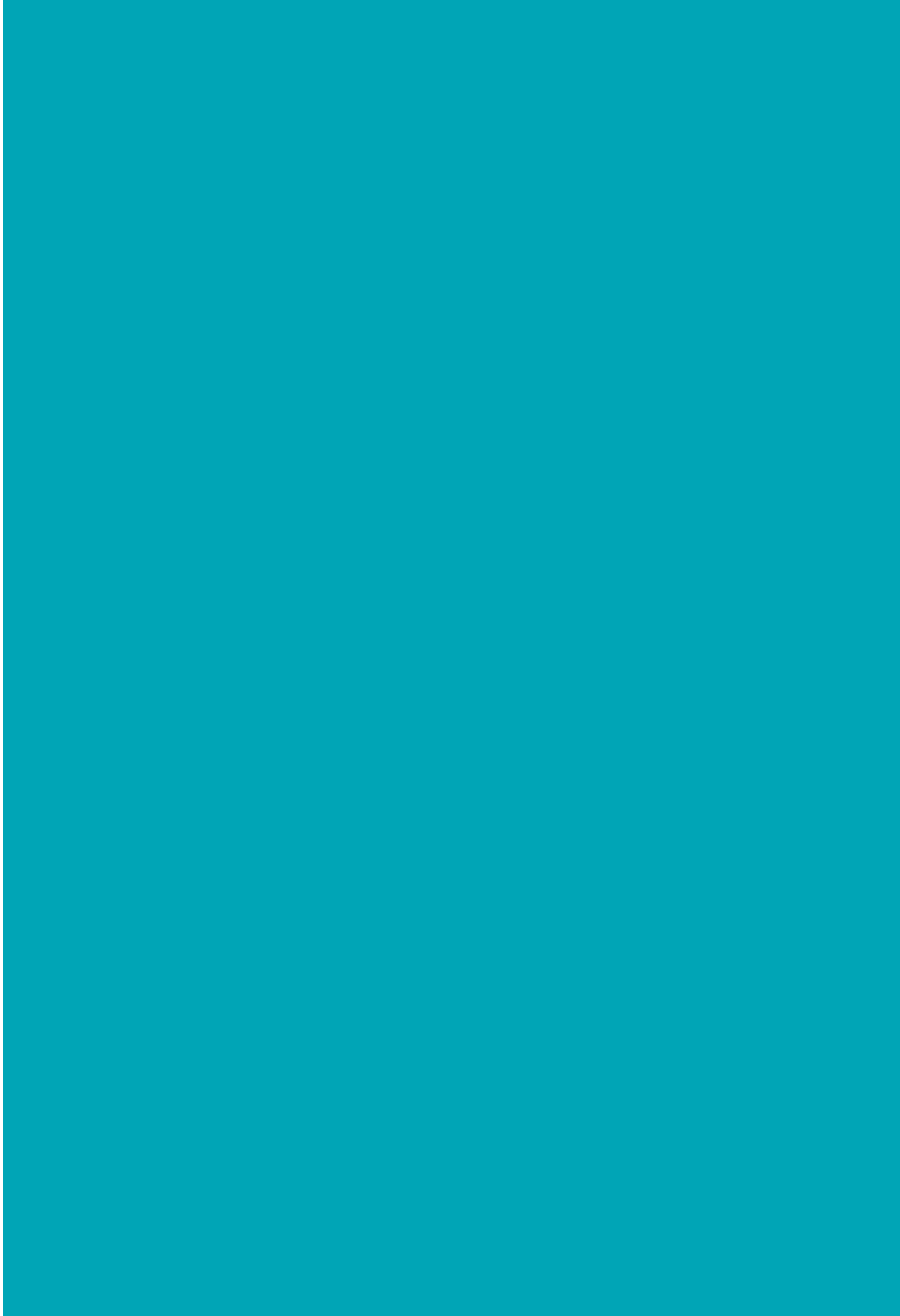
«لا أحد يرغب بالفرد صاحب الأداء الضعيف وغير الموثوق فيه»، وهذا بالطبع أمر طبيعي عند الجميع، وبالتأكيد يرغب الجميع بالفرد صاحب الأداء

العالي ومحل الثقة، لكنهم تعلموا أن الفرد ذا الأداء العالي وغير الموثوق فيه هو قائد سام أو عضو سام؛ لذا فإنهم يفضلون الحصول علىٰ شخص بأداء متوسط (أو حتىٰ منخفض في بعض الأحيان وهذا مقياس نسبي)، وأن يكون جديرًا بالثقة علىٰ الفرد ذي الأداء العالي وغير الموثوق فيه.

المشكلة التي تواجهنا في بعض الثقافات المؤسسية أن بعض المسؤولين لديهم مقاييس غير متوازنة في تقييم أداء الفرد، بينما لا توجد هناك أداة تقيس مدىٰ وفاء الأفراد وبالأخص القادة، ومن ثم ينتهي بنا الحال إلىٰ زيادة وتعزيز العناصر السامة في بيئة العمل وهو ما يدمر المنظمة علىٰ المدىٰ البعيد، بل الأسوأ من ذلك هو أنه من السهل إيجاد هؤلاء (القادة السامين). وبالمقابل، إن ذهبت إلىٰ أي شركة وسألتهم: من الذي تثقون به أكثر من سواه؟ من يدعمكم دومًا ويبقىٰ معكم في إخفاقاتكم؟ سوف تجد أن جميعهم سيشيرون إلىٰ القائد الذي يخلق للآخرين بيئة يمكّن فيها الجميع من النجاح، وقد لا يكون هذا الشخص الأفضل في الأداء، لكن هذا الشخص هو من يجدر بك كمسؤول الاحتفاظ به في الشركة.

وفي الختام، علىٰ القائد الناجح أن يبقىٰ علىٰ اتصال وترابط مباشر، وأن يحافظ علىٰ علاقات وروابط حقيقية مع فريق عمله؛ من أجل أن يحافظ علىٰ نزاهته وضمانه لرعاية مصالح المجموعة. النزاهة والمقدرة علىٰ الترابط مع الآخرين من أهم صفات القائد الناجح.





مقتطفاتي

في تطوير المهارات

مقتطفاتي

26

26

«لا تحتفل عند تحقيق الهدف (الوِجْهة)، بل احتفل خلال رحلتك لتحقيق الهدف»

رسم الأهداف من الثوابت التي تساعد الإنسان علىٰ أن يسعىٰ نحو النجاح بعد توفيق الله عزّ وجل، فوجودنا نحن المسلمين ومن خلق الله له هدف رباني، وهو عبادته وحده لا شريك له وإعمار الأرض، قال الله تعالىٰ: ﴿وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ [الذاريات: 56]، ومن هنا تجد أن الإنسان المسلم يشعر بسعادة حقيقية في كل مرة يؤدي فيها العبادة؛ لغرض الفوز برضا الله سُبْحَانَهُ وَتَعَالَىٰ ودخولنا للجنة (وهذا هو الهدف الأسمىٰ لوجودنا). لذا هل سألت نفسك يومًا: لماذا نشعر بالسعادة المطلقة عند كل مرة نؤدي فيها العبادة؟ لماذا لا تكون هذه السعادة التي نشعر فيها في كل مرة نؤدي فيها العبادة عند نهاية رحلتنا في هذا الكون؟ وفي معظم كتب تطوير المهارات نلاحظ بأن هناك عناوين تكتب

كالآتي: (سر النجاح في تحقيق الأهداف)، أو (تحقيق الأهداف والنجاح)، أو (نصائح لتحقيق الأهداف) وغيرها من العناوين. ولكن هل سألت نفسك بعد تحقيقك لأي هدف: كم المدة التي نستغرقها حتىٰ نكون سعيدين؟ وهل السعادة تأتي في أثناء أو بعد تحقيقك للهدف؟

معظم الأشخاص الناجحين وهم المحظوظون جدًا، والذين عرفوا كيف يخططون لمستقبلهم ويرسمون الرؤية يعتقدون بأن السعادة تأتي عند تحقيق الأهداف، وأن الاستمتاع بطعم الفوز لا يأتي إلا في نهاية كل عمل ناجح، حتىٰ إنهم يؤجلون المتعة والسعادة حتىٰ يبلغوا الأهداف المرجوة، وهذا لا بأس به، ولكن يجب أن يكون لديك شعور مُلح ومحفزات قوية في أثناء رحلتك، تدفعك نحو تحقيق الهدف الأسمىٰ، ويكون ذلك عبر الاستمتاع والاحتفال في كل مرة تحقق فيها أهدافك قصيرة الأجل.

أستغرب من كثيرين ممن يخوضون رحلتهم نحو تحقيق الأهداف كيف لا يكافئون أنفسهم حتىٰ عند تخطيهم المعوقات والصعوبات التي تواجههم في أثناء رحلتهم؟ مما يقود ذلك التسويف في الاحتفال إلىٰ وقوعهم في موضع الكسل والخمول، ومن ثم تأجيل أو إلغاء فكرة تحقيق الأهداف.

يُخطئ من يعتقد أن النجاح يتمثّل فقط في نقطةٍ أو محطة مُحدَّدة، ويُخطئ أكثر حين يعتقد أنه يجب علينا تأجيل كل شيء في حياتنا وادخاره إلىٰ حين الوصول إلىٰ تلك الوجهة (الهدف)، وهذه جريمة يرتكبها بعضهم للأسف بحق نفسه، حين يرهن سعادته ومتعته كلها؛ من أجل الوصول إلىٰ هدف قد

لا يتحقق. صحيح أن لتحقيق الأهداف الكبرىٰ لذة كبرىٰ تُوازيها، لكن النجاح الحقيقي لا يكمن فقط في الوصول إلىٰ الأهداف، بل في كيفية الوصول إليها أيضًا، فنجاحك كإنسان يُقاس بمدىٰ استمتاعك واحتفالك في كل مرة تتخطىٰ المعوقات وتصل للأهداف، وبنجاحاتك الصغيرة قبل الكبيرة، وبانكساراتك قبل انتصاراتك.

في معظم كتب التنمية البشرية، ذُكِر بأن هناك عناصر عدة للوصول إلىٰ النجاح، ولكن من أهم العناصر من وجهة نظري هي أن تستمتع في رحلتك نحو النجاح لا عند الوصول للوجهة (الهدف)، استمتع بكل دقيقة وخطوة وعملية تعيشها أنت ومن معك نحو الوجهة، لا تحتفل عند تحقيق الهدف، بل احتفل خلال رحلتك نحو الهدف، وامنح لذاتك بعض المكافآت علىٰ الإنجازات الصغيرة لكل مرحلة من مراحل خط سير النجاح؛ لأن مجرد وجود حافز مرغوب فيه مثل الاحتفال سوف يعزز الرغبة في تكرار الاحتفال مرة أخرىٰ، لذا فإن الاحتفال سيكون محفزًا لتحقيق الأهداف المستقبلية، بالإضافة للشعور بالمتعة نتيجة الاحتفال.

وفي الختام، هناك مقولة شهيرة لهارولد ميلشرت يقول فيها: «عِش حياتك كل يوم كما لو كنت ستصعد جبلًا، وانظر بين الفينة والأخرىٰ إلىٰ القمة؛ حتىٰ لا تنس هدفك، ولكن دون إضاعة الفرصة لرؤية المناظر الرائعة في كل مرحلة». إن نظرة من حينٍ لآخر باتجاه القمة كفيلة بأن تبقي جذوة الحماس مشتعلة ومتقدة في نفسك، وهذا مهم، ولكن من المهم أيضًا أن تلتفت وتستمتع بتلك المناظر والزهور الجميلة في طريقك، تسلق بهدوءٍ وبثباتٍ مستمتعًا بكل

لحظة تمر عليك، واستمتع بطريقك نحو القمة، فهذا جزء مهم من عمرك، ومن حياتك، ومن تاريخك؛ لأنك إن لم تفعل فستندم كثيرًا حتىٰ وإن وصلت لقمة الجبل؛ لذا استمتع في كل دقيقة، وفي كل ساعة، وفي كل يوم تقضيه خلال رحلتك لتحقيق الهدف، اجعلها متعة لك؛ حتىٰ لا تسيطر عليك الضغوطات، واعلم أنه كلما واجهتك معوقات في طريقك نحو الوجهة ازدادت السعادة والبهجة والتحفيز للسعي نحو الوصول للوجهة (الهدف).



27

«لا تشغل نفسك في كسب لقمة عيشك وتنسى أن تصنع الحياة»

دولي بارتون

كنت في السابق القريب من حياتي المهنية أعمل بجهد دون كلل مع إهمالي غير المنطقي لعائلتي، وعندما أرغب بأن أؤجل مهامي ليوم آخر كانت تحدّثني نفسي: (ليس الآن، من المهم تسليمه غدًا صباحًا، أريد أن أكمل على الأقل 80٪ والباقي غدًا)، وكنت أخلق لنفسي أعذارًا في كل مرة يُطلب من بدني وعقلي الاستراحة، حتى قررت يومًا ما محاولة قلب حياتي رأسًا على عقب، وعلى وجه الخصوص في الموازنة بين حياتي الشخصية وحياتي المهنية، وقررت آنذاك أن أتوقف عن العمل ما بعد الدوام الرسمي كالعمل الإضافي (إلا في الحالات القصوى) أو العمل بدوام جزئي، والتفرغ لشؤوني الخاصة

وقضاء أطول وقت مع العائلة والأصدقاء بعد أن أدركت بأنني أصبحت أتقدّم في العمر والعمل لا ينتهي، والسبب وراء ذلك عند معظم مدمني العمل هو أن العمل لساعات أكثر مغرٍ، وخصوصًا إذا حاول الحصول علىٰ ترقية أو إدارة عبء العمل المتزايد باستمرار، أو حاول المحافظة علىٰ منصبه، أو الشغف المتزايد بالعمل.

يقضي أغلب الموظفين ساعات يومهم في مكان العمل، نحو 35 إلىٰ 40 ساعة أسبوعيًّا، وربما تصل إلىٰ 50 ساعة لهؤلاء الذين يخلصون لعملهم بالحد المبالغ فيه، هؤلاء هم الذين لا يدركون بعد كيفية الحفاظ علىٰ التوازن بين الحياة الخاصة والعمل، وهناك تبعات لهذا الخلل الحاصل بين العمل والحياة الخاصة، فمنها السلبيات عندما يكون هناك اختلال موجود في التوازن بينهما، ومنها الإيجابيات عندما لا يكون هناك خلل في التوازن بينهما.

ومن السلبيات:

- الضغط المستمر والقلق المزمن، وهذه لها عواقب كثيرة، منها التأثير علىٰ صحة الشخص، مثل: ارتفاع ضغط الدم، مشاكل الجهاز الهضمي، الأوجاع المزمنة والمستمرة؛ وكل هذه العواقب قد تؤدي إلىٰ أمراض ومشكلات في القلب.
- عواقب لها تأثيرات علىٰ الصحة النفسية، أهمها الاكتئاب وقلة النوم، والتي لها ارتباط بالضغط المستمر والعالي في العمل.
- الاحتراق الوظيفي، وهذا النوع شائع عند الموظفين الذين يقضون ساعات طويلة في العمل وخصوصًا في ساعات العمل الإضافية،

ويصل هذا النوع من الموظفين إلىٰ مرحلة الإرهاق والتقلُّب في المزاج، ومن ثم الهبوط في الأداء الوظيفي والإنتاج بشكل أكبر، فحسب الدراسة التي أعدتها جامعة هارفارد للأعمال تقول بأن تكلفة العناية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية للذين توجد لديهم مشكلات نفسية وجسدية، والتي غالبًا ما تظهر عند الموظفين المحترقين وظيفيًا تصل ما بين 125 إلىٰ 190 مليار دولار أمريكي في السنة الواحدة، والغريب بأن هذه العواقب الشائعة (القلق المزمن والاحتراق الوظيفي) تظهر بشكل كبير في الشركات الكبيرة والصغيرة، بل وحتىٰ في الشركات الناشئة علىٰ حد سواء.

ومن ثم من المهم جدًا أن تدرك هذه الشركات بأنه كلما أصبح لديها موظفون يوازنون بين الحياة الخاصة والعمل بشكل فعال، فإن هذا يساعدهم علىٰ انخراطهم في العمل بشكل أفضل، ووجود حياة سعيدة خارج العمل، ومن ثم الارتفاع في الأداء الوظيفي.

وفي المقابل الآخر، فإن من أهم الإيجابيات بوجود التوازن بين العمل والحياة الخاصة على صعيد العمل:

- أن يكون الموظف دائمًا مرتاح البال.
- عدم وجود أعراض للإرهاق العاطفي عند الموظف.
- ارتفاع الإنتاج في العمل.
- الإحساس بالرضا والإنجاز.

- يساعد في منع الاحتراق الوظيفي والقلق.

أما علىٰ صعيد الحياة، فإن التوازن بين الحياة الخاصة والعمل يساعد الموظف علىٰ بناء علاقات أفضل، أي: زيادة في مهارة الذكاء الاجتماعي، صحة جيدة (جسديًّا ونفسيًّا)، ويكون عادةً هو الذي يختار وليس التضحية (وهناك فرق كبير بينهما)، ومن ثم يقضي الموظف وقتًا أفضل علىٰ المستوىٰ الاجتماعي والعائلي بحيث تنعكس إيجابيًا علىٰ المنظمة.

وهناك نصائح لعمل التوازن بين الحياة الخاصة والعمل:

- **استغلال الوقت:** أي التوقف عن الأنشطة التي تستهلك من الفرد طاقته ووقته، فمعظم الأشخاص يستهلكون أوقاتهم سواء في مكان العمل أو في البيت، بينما لو استثمروا هذه الأوقات بطريقة مفيدة لساعدتهم علىٰ التوازن الأفضل في حياتهم، ومن السلوكيات الخاطئة التي تمارس في العمل ويستطيع الشخص إيقافها والاستفادة من الوقت هي: الاستراحات المتكررة، كثرة الكلام، والنميمة بين الزملاء، وأيضًا أنصح بالتقليل من استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، وكثرة الاستراحات القصيرة (التدخين والقهوة)، وهذه من مسبّبات التأخير عن إنهاء المهام، ومن ثم الخروج متأخرًا من العمل.

أما علىٰ مستوىٰ الحياة الخاصة وتحديدًا في المنزل، فهناك أشخاص يستغلون أوقاتهم في المنزل بأشياء غير مفيدة وبدون أي متعة، علىٰ سبيل المثال: قضاء أطول مدة أمام التلفاز من أجل ضياع الوقت، مع العلم بأنه يستطيع استثمار وقته بطريقة أخرىٰ (كالقراءة، والاستماع لمحاضرات

أو دروس علمية، أو أي نشاط يعود له بالفائدة) بحيث تكون بالنسبة له أمتع وتنعكس عليه بشكل إيجابي وأفضل.

◈ **الجدول الزمني:** خصص وقتًا للإجازة، أي: قضاء الوقت مع الناس الذين تحبهم وتستمتع معهم وبشكل منهجي. استمتع بوقتك مع أسرتك وأصدقائك ومارس الأنشطة معهم حتىٰ لو اضطررت أن تجدول أوقاتك وتكتبها في مذكرة، كذلك خطط للأعمال الصغيرة مع الأسرة بشكل يومي، علىٰ سبيل المثال: تناول وجبة الإفطار أو الغداء أو العشاء مع أسرتك، أو الجلوس مع الأطفال وقراءة حكاية ما قبل النوم، وكذلك هناك حل -أراه من وجهة نظري- فاعلًا جدًا، وهو أن تقوم بالاتصال علىٰ زوجك/ زوجتك في منتصف الصباح للسؤال عن يومها في العمل أو في البيت؛ فكل هذه الأشياء البسيطة تساعد الشخص علىٰ تقوية العلاقة مع أطفاله وزوجته.

◈ **ممارسة الرياضة:** الرياضة للأسف من أوائل المهملات التي تسقط عند معظم الأشخاص عندما يكون الجدول مليئًا خاصة في بلداننا العربية. نحن دائمًا نأكل ونشرب وننام ونقوم بأعمال رئيسة بحياتنا، ولكن في حال أصبحنا منشغلين تسقط الرياضة من الأعمال اليومية. الرياضة مهمة جدًا، حيث تساعد علىٰ تخفيف الضغط، وتحسين المزاج، وكذلك إعطاء طاقة أكثر، والقدرة علىٰ التركيز خلال النهار. بشكل عام الرياضة لها فوائد كثيرة علىٰ المستوىٰ الصحي وللمدىٰ القصير والطويل.

◈ **عزل التقنية:** التقنية شيء عظيم وقد ساعدت البشرية علىٰ تسهيل الأمور وحسّنت من نمط الحياة، ولكن من المهم وخصوصًا مع تقدُّم التقنية

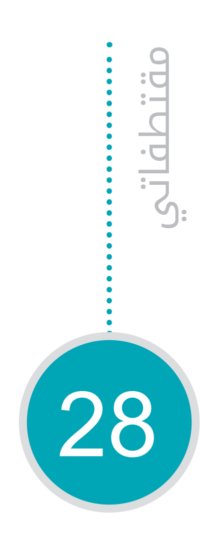
وسيطرتها علىٰ حياتنا أن يكون الشخص عنده الوعي التام بأن هذه التقنية وجدت لتخدمنا وليس لاستعبادنا وتشتيتنا عن أساسيات الحياة. يجب أن نصبح حكماء في التعامل مع التقنية والتقليل من التعامل معها، بحيث لا تؤثر علىٰ أوقاتنا التي نقضيها مع عائلاتنا وأصحابنا. شجّع نفسك علىٰ وقت الجودة، أي: عندما تشاهد ابنك يلعب كرة القدم -علىٰ سبيل المثال- حاول أن تعزل هاتفك المحمول (الهواتف الذكية) وتجنّب الرد علىٰ البريد الإلكتروني، أو عندما تكون مع صحبة العائلة أو الأصحاب علىٰ مائدة الطعام أو في نزهة معهم، ضع هاتفك المحمول بعيدًا (ولكن تأكّد بأنك تستطيع سماع هاتفك عند الرنين)، وابتعد عن المشتتات التي قد تفقدك حلاوة النزهة معهم، وكذلك تمنعك من التوازن بين الحياة الخاصة والعمل.

◈ **خصص وقتًا لنفسك:** وهذه من أهم التصرفات الداعمة بالنسبة للتوازن بين الحياة الخاصة والعمل التي عادة تكون مهملة عند كثير من الناس، ويجب أن نعي بأن الراحة والاسترخاء لها أهمية كبيرة عند الإنسان، ومن المهم جدًا أن تخصص وقتًا بين الحين والآخر لقضاء الإجازة أو العطلة، والأهم هو التنوع في هذه الإجازات، علىٰ سبيل المثال: الجلوس في المنتزه لوحدك ولو لبضع ساعات، التنزه بالسيارة حول الحدائق العامة، الجلوس علىٰ الشاطئ، أو أي نشاط بسيط من الممكن أن تصطحب به زوجك/ زوجتك والأطفال، وليس بالضرورة أن تكلف علىٰ نفسك الكثير عند تمتعك بالإجازة؛ حتىٰ لا يصبح هذا الوقت الذي خصصته للإجازة مكلفًا وينعكس طرديًا عليك.

◈ **أن تضع في الحسبان ألا تتوقع أن تكون النتائج مذهلة من الوهلة الأولىٰ:** وكم من مرة واجهنا أشخاصًا يخططون للحمية الغذائية، ونراهم ملتزمين في بداية مشوارهم ولكنهم يخفقون عند منتصف الطريق، والسبب في ذلك هو التغييرات الجذرية التي يسعىٰ الشخص من خلالها إلىٰ العمل فيها، أي: التزامه مع نفسه بأن ينهي كل شيء بسرعة ومرة واحدة، فمن الأفضل الخوض في رحلة التغيير تدريجيًا.

وفي الختام، إذا كنت قائدًا وعزمت أن تكون صاحب إنجازات، فعليك تشجيع موظفيك علىٰ أخذ أوقات راحة، حتىٰ لو لم ترغب بذلك، وتأكد من عدم وجود عوائق عندما يتعلق الأمر بالتوازن بين الحياة الخاصة والعمل، وأن تكون هناك مرونة بينك وبين مرؤوسيك. افهم احتياجات موظفيك متجاوزًا سياسات المنظمة الصارمة التي ليس لها معنىٰ عند المقارنة بين الأعمال التي من المستحيل أن تنتهي والإنسانية، وبأن المرونة في الموازنة بينهما سيؤتي ثماره في بناء الموظفين المتفانين والمتحمسين.





«اصحب أهل التقوى فإنهم أيسر أهل الدنيا عليك مؤنة وأكثرهم لك معونة»

داود الطائي رَحِمَهُ ٱللَّهُ

هناك عدة نصائح قرأتها في كتب تطوير المهارات التي تمكنك من صناعة بيئة خاصة بك لتنجح بإذن الله تعالىٰ. واحدة من أهم أسباب نجاحك -بعد توفيق الله تعالىٰ- هي مخالطة الإيجابيين، وأغلب هذه الكتب التي قرأتها تشير أن مستوىٰ نجاحك غالبًا سيكون قريبًا من متوسط نجاح الأشخاص المقربين لك؛ لأن تأثير من تخالطهم أكبر بكثير مما نتصوره، حيث تشير دراسة إلىٰ أن فرصة زيادة وزنك تكون أكبر إن كان لديك أصدقاء زائدي الوزن، وهذا منطقي؛ لأنك بقضائك بعض الوقت معهم ستكتسب منهم بعض العادات الغذائية السيئة غالبًا، وفي حديث أبي هريرة رَضِيَٱللَّهُعَنۡهُ قال: إن النبي صَلَّىٱللَّهُعَلَيۡهِوَسَلَّمَ

قال: «المرء علىٰ دين خليله، فلينظر أحدكم من يخالل»[1]. أي: أنه يتأثر بمن يصاحب، وينجذب عادةً إلىٰ من يشاكله ويكون مناسبًا له، فيميل إليه طبعه، ويحصل بينهما من المواطأة والتوافق والألفة ما لا يُقدر قدره، كما أخبر النبي ﷺ: «الأرواح جنود مجندة ما تعارف منها ائتلف، وما تناكر منها اختلف»[2]، فعلىٰ سبيل المثال: إن كان صديقك مدخنًا، فحتىٰ لو لم تكتسب منه عادة التدخين فإنك ستتأثر بالتدخين السلبي، وقد تتقبّل فكرة التدخين ولن تراها بقدر السوء التي هي عليه فعلًا، وإن كنت تجالس أشخاصًا يستخدمون ألفاظًا بذيئة حتىٰ لو لم تكرر الألفاظ نفسها فإن أذنك ستعتاد سماع هذه الألفاظ، ومع الوقت سيقل إنكارك لها، وهذه هي أولىٰ درجات القبول.

ونلاحظ ذلك في أولادنا أو عندما كنا صغارًا، نقتدي إما بالأفعال أو بالكلام بوالدينا أو من أشخاص أكبر منا سنًا ممن هم حولنا من العائلة؛ لذا فإن مخالطة السلبيين تجعلهم يبثون فيك بعضًا من سلبياتهم، وبعضهم يحاول تثبيطك، ومهما ظننت أنك قوي، فلا أحد قوي بدرجة كافية تمكنه من تجنُّب تأثير السلبية للأبد.

وفي الختام، اختر الشخص الصالح الذي تقضي معه أغلب أوقاتك ليساعدك علىٰ تحقيق أهدافك، واكتِف بوجود من يشجّعك علىٰ السلوكيات الطيبة التي تدفعك للأمام، وإن تجنّبك لمن يضروك منهم هو تجنّبك للشرر والرائحة الكريهة، فقد قال رسول الله ﷺ: «المؤمنُ مِرآةُ

(1) رواه أبو داود والترمذي بإسناد صحيح.

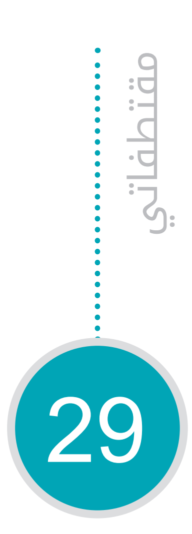
(2) صحيح البخاري: كتاب أحاديث الأنبياء: باب الأرواح جنود مجندة.

أخيه المؤمن»[1]؛ فالجليس الصالح كحامل المسك إن لم تصب من عطره أصابك طيب ريحه. وأشار أيضًا جاري كيلر في كتابه: (الشيء الوحيد) إلىٰ أن إحاطتك بالأشخاص الناجحين وهم من يطلق عليهم الباحثون (حلزون النجاح الإيجابي) يدعمون أهدافك، وأنهم ببساطة يؤثرون علىٰ توجهك وصحتك وعلىٰ أدائك في نهاية الأمر[2].



(1) رواه أبو داود في (كتاب الأدب)، باب في النَّصيحةِ والحِياطةِ برقم (4918)، والبخاري في (الأدب المفرد) (ص93)، قال العراقي في (المغني عن حمل الأسفار) (1/ 479)، والحافظ ابن حجر في (بلوغ المرام) (ص344)، وابن مفلح في (الآداب الشرعية (1/ 307): إسناده حسن، وبنحوه رواه الترمذي (4/ ٣٢٥) (1929).

(2) جاري كيلر، ٢٠١٤م، (الشيء الوحيد «الحقيقة وراء النتائج الرائعة).



«النقد مثل المطر ينبغي أن يكون يسيرًا بما يكفي ليغذّي نمو الإنسان دون أن يدمّر جذوره»

فرانك كلارك

لا بأس بأن يقوم أحد بتنبيهك إلىٰ أخطائك؛ لأنه بهذا يساعدك علىٰ التحسين الذاتي، أما غير المقبول فهو معاقبة نفسك بسبب أخطاء لم تكن مقصودة، فرحلة البحث عن النجاح تبدأ من أول وقوع لك في الخطأ، ومما أشارت له الدكتورة (ماريسا بيير) أن النقد له ثلاثة أنواع مختلفة، وهي:

1. النقد السلبي الهدّام.
2. الانتقاد الذاتي.
3. النقد البناء.

وهناك ثلاثة أنواع من النقد، فتوجد أيضًا ثلاثة طرق للتعامل مع هذه الأنواع الثلاثة من النقد، ودعني أبدأ بالنقد الذاتي وهو الأسوأ بينهم؛ هذا النقد عبارة عن صوت يكون قادمًا أو صادرًا من رأسك، يخبرك بأنك لا تستطيع أن تنجح في عمل ما، وأنك سوف تفشل في كل شيء، وأنك لا تجيد القيام بأي شيء؛ لأنك غير بارع في فعل هذا الأمر (ويسمي هذا الأمر)، وطريقة التعامل مع هذا النقد الذاتي هو أن تحوِّل تلك الأصوات السلبية القادمة من رأسك إلىٰ صوت تحفيزي وتشجيعي، فعلىٰ سبيل المثال: أن تفكر في والدتك التي أثنت عليك أو معلمك الذي يعتقد بأنك أفضل طالب في العالم، أو بصديقك الذي يظن بأنك سوف تصبح شخصًا ذا قيمة في المستقبل، أريدك أن تتخيل فقط سماع هذا الصوت وهو يقول لك: (نعم يمكنك القيام بذلك... أنت رائع... هذا هو مجال تميزك وأنت بارع فيه).

إذا كنت طفلًا تخوض سباق جري في المدرسة، بالطبع تود أن يشجعك والداك وإخبارك بأنك رائع، أو إذا كنت تعمل علىٰ الواجبات المدرسية، فبالطبع تود أن يشجعك أهلك أو معلموك ويثنون عليك، ويقولون بأنك تجيد الكتابة وحل المسائل، وأن هذه هي المهارات التي تناسبك؛ لذا أريدك أن تكون أنت ذلك الوالد المحب أو المعلم المحفز والمشجع لذاتك الذي يقول: إن هذا سيكون سهلًا عليك، أو الذي يقول لك: إنك تملك المهارة والموهبة. هذه الطريقة التي ستجعلك تتوقف عن نقد نفسك، اعكس تفكيرك إذا كنت تفكر بأنك تفشل دائمًا، فكّر أنك ستنجح هذه المرة، أو إذا كنت تقول: إنك تنسىٰ كثيرًا علىٰ سبيل المثال، قل إن ذاكرتك جيدة.

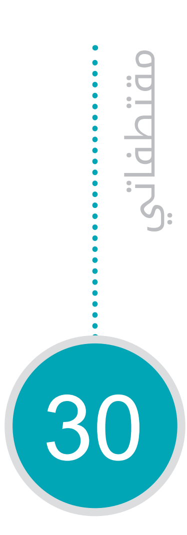
النوع الثاني من النقد: هو النقد السلبي الهدام، وهو عندما ينتقدك شخص ما ويقول لك علىٰ سبيل المثال: «لا أعلم لماذا تطوعت لتتحدث؟ فأنت متبلّد المشاعر للغاية!». لا تسمح أبدًا لهذا الحديث أن يؤثّر فيك، فالأشخاص المنتقدون والمثبطون غالبًا ما ينتقدون أنفسهم بشدة، فهم ينقلون لك إحساسهم بعدم الرضا عن أنفسهم. عليك ألا تتأثر برأيهم بك إطلاقًا، وعندما يقول لك أحد من هؤلاء المثبطين بأن خطابك كان سيئًا، قل له: «شكرًا لمشاركتك بهذا الرأي، لقد كان أول خطاب ألقيه وما زلت أتعلم، ولكني استمتعت بوقتي، وأدائي سيتحسن مع مرور الوقت، وأعرف بأن لدي القدرة علىٰ التطور». لا تكن مندفعًا أو هجوميًا خلال ردك علىٰ هؤلاء، فيجب ألا يكون ردك علىٰ سبيل المثال: «كيف تجرأت علىٰ قول ذلك؟». احترم آراء الآخرين ووجهات نظرهم ولا تقل لأحد أنه مخطئ؛ لأن احترام آراء الآخرين مفتاح للدخول إلىٰ قلوب الناس وكسبهم، ومن ثم القدرة علىٰ التأثير فيهم، يقول الإمام علي رَضِيَ ٱللَّهُ عَنْهُ: «**من أبصر زلته صغرت عنده زلة غيره**».

النوع الثالث من النقد: هو النقد البنّاء، وهو عندما يقول لك مديرك بانفراد علىٰ سبيل المثال: بأنك تبلي بلاء حسنًا، ولكنك تحتاج إلىٰ تطوير مهاراتك في التواصل مع الناس أو في مهارة التعرف علىٰ الأشخاص، أو أنك ماهر في المبيعات، ولكنك في الواقع غير قادر علىٰ تقديم العرض. ابحث عن الإطراء في حديثهم، وقرر أنك ستتعلم، وأنك سوف تحوِّل من نقاط ضعفك التي استخلصتها منهم إلىٰ نقاط قوة؛ لذا إذا تحدّث معك مديرك أو زميلك في العمل أو حتىٰ صديق لك علىٰ انفراد، وأخبرك أنك خيّبت ظنه في أمر ما،

أو أنك لا تجيد فعل هذا الأمر، أو لا أشعر بارتياح عندما تقوم بهذا، حاول ألا تكون هجوميًا، بل تعلّم وطوّر من نفسك، يقول نابليون بونابرت: «الرجل الذي لم يرتكب أي خطأ، لن ينجز أي شيء في حياته»، فلا بأس من ارتكاب الأخطاء؛ لأنك تتعلم بهذه الطريقة، لا بأس أن يشير أحدهم إلىٰ أخطائك؛ لأنك سوف تصبح الأفضل بهذا الشكل، أما غير مناسبٍ هو معاقبة نفسك، وقضاء وقت عصيب للغاية؛ بسبب خطأ لم تتعمد ارتكابه، وفي حال ارتكبت خطأ وتعلّمت منه وقررت ألا تفعل هذا مجددًا، تكون قد تحسّنت شخصيتك بشكل كبير من الناحية العلمية والشخصية. لا بأس من ارتكاب الأخطاء، ولكن الأهم هو عدم تكرار هذه الأخطاء.

وفي الختام، تذكّر ألا تجعل النقد الهدّام يؤثر في تفكيرك، وأن رأي الآخرين بك ليس بالضرورة أن يمثّل واقعك، واعلم بأن النقد البنّاء الذي يظهر في الخفاء من صاحبه هو ما يجب عليك أن تعمل به؛ لأن هذا النوع من النقد قُدِّم إليك من باب النصح ليمنحك فرصة للتعلم والتطور.





«من الكمال أن تدرك نقصك، ومن النقص أن تظنّ بأنك كامل»

ويليس كارير

لا شك أن السعي نحو الكمال طموح ومطمع عند الجميع من النواحي الأكاديمية، والوظيفية، والاجتماعية؛ وذلك لأننا بشر نرغب سيكولوجيًا في المكافحة بكل ما أوتينا من قوة لتحقيق أعلىٰ الدرجات في حياتنا في شتىٰ المجالات، وتلبية احتياجاتنا السيكولوجية؛ لهذا السبب نجد أن الفرد يضع لنفسه أعلىٰ المعايير من الأماني، مما يصعب عليه تحقيقها في أثناء رحلته نحو الكمال، ومن ثم ينتابه الشعور بأنه غير جدير بها، والسبب في ذلك هو سعيه وراء المثالية التعجيزية حتىٰ يتحول هذا الكفاح إلىٰ مرض.

من المؤكد بأننا نواجه في حياتنا اليومية سمات مختلفة من سلوكيات البشر؛ نتيجة التربية والتعليم والتجارب والخبرات، فتكتشف بأن واحدة من هذه السمات عند بعضهم هي (هوس أو شغف الكمال)، وهو مرض ذاتي يصاب به بعض الأفراد، وهؤلاء هم الذين يسعون نحو الكمال بشتىٰ الطرق، وهو مرض تراكمي نفسي تكوّن منذ الصغر حتىٰ الكبر، وقد يكون غير ظاهر بالنسبة لك في بداية علاقتك بهم، ولكنه يتفشّىٰ في مراحل متقدمة من العلاقة، وقد حذّر عالم النفس الاجتماعي توماس كوران من الإفراط في السعي نحو الكمال عند الفرد؛ لأنه يؤدي إلىٰ نتائج سلبية علىٰ الصحة العقلية.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلىٰ هوس الكمال: الاستخدام المفرط لوسائل التواصل الاجتماعي، مثل: فيسبوك/ سناب شات/ انستجرام؛ إذ تمكن المستخدمين من بناء صورة مثالية أمام الآخرين، ومتابعة الإعلام الكاذب -علىٰ الأقل هذا ما أسميه- أو كما يسمىٰ عند بعضهم بمشاهير أو نجوم التواصل الاجتماعي الذين لا يملكون أي هدف سوىٰ جمع أكبر قدر من المتابعين والسعي نحو جني الأموال من شركات التسويق (إلا من رحمهم الله)، ومسببًا للمتابع (الفرد) التوسع في الإدراك نحو النقصان، ومن ثم المقارنة بهم ووضع أهداف غير واقعية ومنطقية، وما يصيب دهشتي من هؤلاء هو قلة الوعي لديهم فيما تسببه المتابعة لهم، ولأن ذلك يقودهم إلىٰ زيادة إحباطهم والشعور الدائم بعدم الرضا؛ لأنهم صنعوا من أنفسهم أكذوبة أشبه بانتحال شخصياتهم (أي: الشخصيات المفبركة من مشاهير الإعلام الكاذب)، وذلك يقودهم إلىٰ التقليل من احترامهم لذاتهم.

هناك تقنيات عدة تجنّبك الوقوع في هوس الكمال، وهي:

- شكر الله والامتنان والرضا علىٰ ما رزقك من نعمته.
- يجب أن تتقبّل نفسك كما أنت، وأن تحب حياتك كما هي.
- خوض تجارب الحياة بمرارتها وصعوبتها، وتخفيضك لسقف توقعاتك الوهمية بأنه لا توجد عقبات ومطبات خلال مسار حياتك.
- تقبّل واقعك، ولا بأس من تحسين وضعك المالي/ الثقافي/ الاجتماعي، وغيرها ولكن لا تفرط في ذلك.
- عدم الخوف من الفشل، وعند حدوثه لا تعطي الأمر أكبر من حجمه، والوقوع في الفشل ما هو إلا دافع لك نحو تحقيق النجاح.
- تقبّل أي نتيجة قد تحصل لك، واحمد الله علىٰ كل ما يواجهك من صعوبات وحتىٰ عند الفشل في تحقيق أمر ما.
- أن تحدّث ذاتك وتعترف بعيوبك بشرط أن تهدف إلىٰ تحويل ذلك إلىٰ نقاط قوة.
- أن تكون أهدافك مدعمة بمنهجية الأهداف الذكية (SMART Goals).

في الختام، كما قالت شيماء فؤاد: «عندما يخلق الله هذا النقص (في العقل والدين) فإنه عين الكمال». فلا تسعَ نحو الكمال، بل اسعَ إلىٰ التحسين المستمر؛ لتركز بشكل جيد علىٰ ما يحقق لك النتائج.



المراجع

1. آشلي ستاهل، فوربس، 2015م، Six Reasons Why Your College Major Doesn't Matter، كانت مراجعة الموقع في 13 مارس 2020م، https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2015/08/12/six-reasons-why-your-

2. سكاي نيوز عربية، مايو 2020م، نصائح للموظفين بتطوير وظائفهم للتماشي مع كورونا، كانت مراجعة الموقع في 16 يناير 2020م، https://www.skynewsarabia.com/program/alsabah/learning_and_development/1

3. سايمون سينك، 2016م، (القادة آخر من يأكل)، مكتبة جرير.

4. جيمس ماكريث وبوب بايتس، 2015م، (الكتاب الصغير لنظريات الإدارة)، مكتبة جرير.

5. وكالة الأنباء السعودية، اقتصادي/ «هيئة الاتصالات» تصدر تراخيص لـ 6 شركات جديدة لتقديم خدمات نقل الطرود، 16 مارس 2020م، كانت مراجعة الموقع في 16 يناير 2020م، https://www.spa.gov.sa/2098693

6. أدريان جوستيك وتشيستر إلتون، 2016م، (الموظف غير المرئي)، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة.

7. Global Leadership Forecast 2018 - DDI, The Conference Board & EY

8. جاري كيلر، 2014م، الشيء الوحيد (الحقيقة وراء النتائج الرائعة)، مكتبة جرير.

9. د. وليد فتيحي، 2019م، الذكاء العاطفي ما هو؟ فور شباب، يوتيوب.

10. Career Builder, 2011, Seventy-One Percent of Employers Say They Value Emotional Intelligence over IQ, According to CareerBuilder Survey.

11. دانيال جولمان، 1995م، الذكاء العاطفي (لماذا الذكاء العاطفي قد يهم أكثر من الذكاء المنطقي؟)، الناشر (Bantam Books)، الولايات المتحدة.

12. إل دوتليتش، سي كايرو، وراين سميث، 2006م، العقل والقلب والشجاعة (ثلاث سمات تصنع منك قائدًا ناجحًا).

13. طارق سويدان وفيصل باشراحيل، 2003م، صناعة القائد (الطبعة الثانية)، مكتبة جرير، الجزء الأول.

14. جونسون إيريك، 29 يناير 2018م، كونك لا غنىٰ عنه سيجعلك بائسًا – إليك هدف أفضل، كوارتز آت ورك.

15. باباندريا فجر، 2018، مقال بعنوان: يشارك خبراء التوظيف كم من الوقت يجب أن تبقىٰ في الوظيفة – وكيفية شرح (التنقل بين الوظائف) لصاحب عمل محتمل، Business Insider.

16. دويل أليسون، 2019، مقال بعنوان: كم من الوقت يجب أن يبقىٰ الموظف في الوظيفة؟، The Balance Careers.

17. كويستر و كوندويت، (1996م)، الحجم ومركزية التسويق في الشركات ذات متعددة الجنسيات، جامعة اديليد، أستراليا.

18. Pew Research Centre, 2017, Report: Generations and Age



يضم هذا الكتاب مقتطفات مكونة من ثلاثة محاور رئيسة، وهي: (التنمية البشرية، وتطوير المهارات، والقيادة)، وقد اقتطفت بكل عناية أقوال، اقتبستها من أشخاص مهتمين بتلك المحاور الثلاثة، أو جملة من محض المعرفة لدي، ومن ثم الخوض في تفاصيل مدلولاتها من زاويتي العلمية والفكرية، مع دعمها بدراسات علمية.

سوف نخوض معاً تجارب مختلفة من الممارسات الإدارية والقيادية؛ بغرض نشر الثقافة والوعي ودعم المعرفة لديك، وإضافة ما هو جديد في سياق الأعمال، فالكتاب زاخر بمواضيع تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري عند المنظمات والقادة، ويعتبر موضوع العنصر البشري وإدارته في الوقت الراهن من المواضيع المهمة التي أخذت اهتمامًا كبيرًا لدى مختلف منظمات الأعمال الحديثة؛ وذلك لأنها تعد عصب الإنتاج، فلا يمكن للآلات والمعدات أن تعمل دون العنصر البشري، والأهم من ذلك هو التوسُّع في المهارات الناعمة عند القادة؛ لتلبية احتياجات الأفراد، وكذلك السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك، على القائد أن يفهم طبيعة البشر ممن حوله، بما في ذلك فريق عمله، وأن يُعاين تفاصيل كل خطوة يخطوها مع فريقه لتحقيق الأهداف المنشودة، ولا يأتي كل ذلك إلا بتطوير أنفسهم ذاتياً جميعاً؛ للوصول إلى بيئة عمل إيجابية، قابلة لجذب المواهب وإبقائهم في المنظمة.




ISBN: 9786030358380

- القوى العاملة

